IMMPC
INSTITUTO MEXICANO DE
MEJORES PRÁCTICAS
CORPORATIVAS

CIDIMMPC
Centro de Investigación
y Desarrollo

Edición | 2024

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

MARCO DE REFERENCIA DE LAS MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS



IMPULSADO POR: Global Practice International
Best Practices Management

Modelo de Gestión Empresarial
Marco de Referencias de las Mejores Prácticas Corporativas

Un proyecto del Centro de Investigación y Desarrollo del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas e impulsado por GPI Global Practice International.

© Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas
Best Practice Institute México, 1° edición, Octubre 2024

"Modelo de Gestión Empresarial"
Marco de Referencia de las Mejores Prácticas Corporativas

Este documento es propiedad del Centro de Investigación y Desarrollo (CID) del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC). Queda rigurosamente prohibida, sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción, traducción y comercialización total o parcial de este documento por cualquier medio o procedimiento, así como la distribución de este mediante alquiler o préstamos públicos.

ÍNDICE

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, IMMPC 4

Centro de Investigación y Desarrollo, CID 5

Mensaje del Presidente del Consejo Ejecutivo Nacional del IMMPC 6

Antecedentes: 8

¿Qué son las Mejores Prácticas Corporativas? 9

¿Para qué sirven las Mejores Prácticas Corporativas? 10

¿Quién las aplican y cuáles son sus orígenes? 10

Presentación y estructura del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) 12

Justificación del Modelo de Gestión Empresarial (MGE) 14

Aportación de Valor del Modelo de Gestión Empresarial 17

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SUS ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO 18

Acuerdo entre Accionistas / Familia–Accionistas 19

Elementos de cumplimiento: 20

Gobierno Corporativo / Gobierno 21

Elementos de cumplimiento 22

Filosofía Corporativa / Organización 24

Elementos de Cumplimiento 25

Dirección Estratégica / Rumbo 26

Elementos de Cumplimiento 26

Administración de Riesgos / Riesgo 29

Elementos de Cumplimiento 30

Cumplimiento Regulatorio / Cumplimiento 32

Elementos de Cumplimiento 33

Innovación 36

Elementos de Cumplimiento 37

Mejora Continua 38

Elemento de Cumplimiento 39

Comunicación y capital humano 40

Elementos de Cumplimiento 41

Tecnologías de la Información, TI 44

Elementos de cumplimiento 45

Supervisión y monitoreo 48

Elementos de Cumplimiento 49

IMMPC
INSTITUTO MEXICANO DE
MEJORES PRÁCTICAS
CORPORATIVAS

Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas, IMMPC

El Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC) nace con la **misión de generar un cambio en la cultura empresarial**, impulsando la investigación y desarrollo de prácticas innovadoras que sirvan de referencia a los empresarios, consejeros y la alta dirección, y así contribuir en la búsqueda de herramientas y preceptos que soporten sus estrategias enfocadas a lograr su desarrollo sustentable.

A través de su **Centro de Investigación y Desarrollo (CID)**, en el Instituto trabajamos en la reconfiguración de las prácticas globales para la construcción de futuro.

Representa una comunidad empresarial que apoya a sus agremiados en su formación profesional y que propone espacios de vinculación entre ellos, para juntos generar cambios en nuestras organizaciones y en nuestro entorno.

PILARES PRINCIPALES:

CONOCIMIENTO



FORMACIÓN



NETWORKING



IMPACTO SOCIAL



Centro de Investigación y Desarrollo, CID

El Centro de Investigación y Desarrollo (CID), es una plataforma de investigación integrada por diversos especialistas, miembros de distintas Empresas, Instituciones, Firmas, Asociaciones Empresariales, Universidades y Centros de Investigación en diversas materias que tienen como objetivo contribuir a la identificación, estudio, promoción y divulgación de las metodologías y/o preceptos conocidos como Mejores Prácticas Corporativas, así como la relación coherente, congruente y efectiva que existe entre ellas, en beneficio de la comunidad empresarial y académica.

Es un proyecto del IMMPC que tiene como objetivo promover, impulsar e investigar las agendas globales para compartir con la comunidad y sus aliados, la preocupación y llamado a la acción que hacen los organismos internacionales más comprometidos con la economía y el entorno social.

El CID se integra por personas e instituciones de diversos sectores, giros e industrias que participan, revisan y validan de manera objetiva el resultado de las investigaciones y proyectos generados por el mismo. Valorando el fundamento con que estos fueron generados.

Integración del CID:

- Empresas
- Firmas de Consultoría
- Asociaciones Empresariales y Profesionales
- Universidades
- Centros de Investigación

Líneas estratégicas de atención:

- Mejores Prácticas Corporativas
- Prácticas Bursátiles
- Emprendimiento
- Sustentabilidad

En el Centro de Investigación y Desarrollo asumimos el deber de desarrollar y generar conocimiento mediante la investigación a través de estudios, encuestas y proyectos que ponemos a disposición de la comunidad empresarial.



Leticia E. Quezada Loera
Directora del Centro de Investigación y Desarrollo del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas



Priscila Núñez López
Coordinación del Centro de Investigación y Desarrollo del Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas

immpc.org.mx
cid.immpc.org.mx

Mensaje del Presidente del Consejo Ejecutivo Nacional del IMMPC

Cambiar a nuestro entorno es un sueño inspirador, una ambición que tiene que materializarse con pequeñas acciones, con tareas concretas, como vivir y hacer vivir en nuestro entorno la conducción ética, el fomento a la cultura y la resiliencia, esta última una cualidad que nos permite afrontar la adversidad, aprender a levantarnos después de tropezar y capitalizar nuestros errores, así como comprometernos con la productividad y la eficiencia en todos nuestros proyectos.

En el **Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas (IMMPC)**, conocemos de primera mano las situaciones que aquejan a nuestro entorno; la corrupción es quizá la afección más grande de todas e implica el reto más importante al que nos enfrentamos como líderes de nuestras organizaciones, al invadir el ámbito empresarial en el que nos desenvolvemos. Debemos enfocarnos a garantizar la confianza y la transparencia con nuestros grupos de interés, además de asegurar la supervivencia del negocio.

El segundo frente está en el ámbito empresarial. Necesitamos un mayor número de fuentes legítimas de ingresos para nuestra sociedad, más empresas; pero incluso más importante, necesitamos que estas crezcan de manera sostenible. Debemos incentivar el espíritu emprendedor y promover su profesionalización, así como difundir entre los empresarios la importancia de institucionalizar sus negocios, estableciendo marcos de actuación profesionales que apuesten por la trascendencia. Esto creará un efecto multiplicador que contribuirá a la sostenibilidad de nuestra economía.

Para afrontar estos desafíos, se han desarrollado diversas alternativas, adoptadas por organizaciones exitosas. Estas soluciones se conocen como Mejores Prácticas Corporativas, preceptos que nos permiten conducir nuestras empresas de manera exitosa, para impulsar su consolidación y desarrollo sostenible.

Con entusiasmo quiero compartir con ustedes, el proyecto que sin temor a equivocarme será una de las aportaciones más importantes en la historia del IMMPC: **"El Modelo de Gestión Empresarial (MGE)"**, un instrumento que proponemos para medir el desempeño de las empresas, el cual, nos orienta a evaluar si nuestros negocios poseen las herramientas que garanticen su consolidación, crecimiento y permanencia en el tiempo.

La primera versión del Modelo representa el **"Marco de referencia de las Mejores Prácticas Corporativas" propuesto por su Centro de Investigación y Desarrollo (CID)**. Está basado en un esquema de once dimensiones que reta a las organizaciones a fortalecer las bases de institucionalización, profesionalización y mejora continua, que apuntale su consolidación y desarrollo. Es el primer modelo que tiene como eje rector el Gobierno Corporativo, lo que la hace integrar las prácticas y controles que adopta su consejo de Administración para ofrecer confianza, transparencia y equidad a sus grupos de interés, teniendo como premisa prevenir conflictos de intereses, la maximización de su patrimonio y sobre todo su desarrollo sustentable.

Es importante enfatizar que el Instituto busca promover una cultura de medición y prevención, con la convicción de que lo que no se mide no se mejora. Necesitamos validar como está nuestra organización en sus indicadores de desempeño y transparencia. Este Modelo representa una guía de orientación segmentada para cada uno de los grupos de interés e involucrados en la gestión de la organización.

Su marco normativo establece los requisitos de cumplimiento y las Mejores Prácticas para cada una de las dimensiones del Modelo que las organizaciones pueden atender, cada elemento será actualizado periódicamente conforme la integración de nuevos aspectos en sus elementos de cumplimiento, así como las aportaciones y propuestas de mejora de todos sus grupos de interés, por lo cual el IMMPC se compromete a mantener un proceso de innovación e investigación continua que integre las nuevas tendencias en la gestión corporativa, así como los cambios en el entorno empresarial y social. Los exhortamos a que cualquier situación no contemplada en este Marco de Referencia sea comunicada de inmediato a nuestro Centro de Investigación y Desarrollo para promover la mejora continua de este proyecto.

Esta es nuestra aportación, una propuesta de transformación, estamos convencidos que necesitamos un mayor número de fuentes legítimas de ingresos para nuestra sociedad, más empresas, pero que crezcan de manera ordenada y garanticen su desarrollo sostenible.

Estoy convencido de que cuento con su apoyo, entusiasmo y compromiso para sumarse a nuestra intención transformadora, que consiste en unir fuerzas e identificar las cosas que podemos cambiar. Se trata de un camino en donde cada uno construye y aporta, por convicción personal, y asumiendo una responsabilidad indelegable, un compromiso que nos une a todos. Todos deseamos un cambio, pero pocos estamos dispuestos a generarlo. Si empezamos a trabajar nosotros primero, y luego movemos al que tenemos a un lado, generaremos un cambio sin precedentes, un efecto realmente transformador. Recordemos que nuestra estancia en este mundo es limitada, pero nuestros hijos y nietos se merecen un entorno mejor, y esa es la más preciada herencia que podemos entregarles.

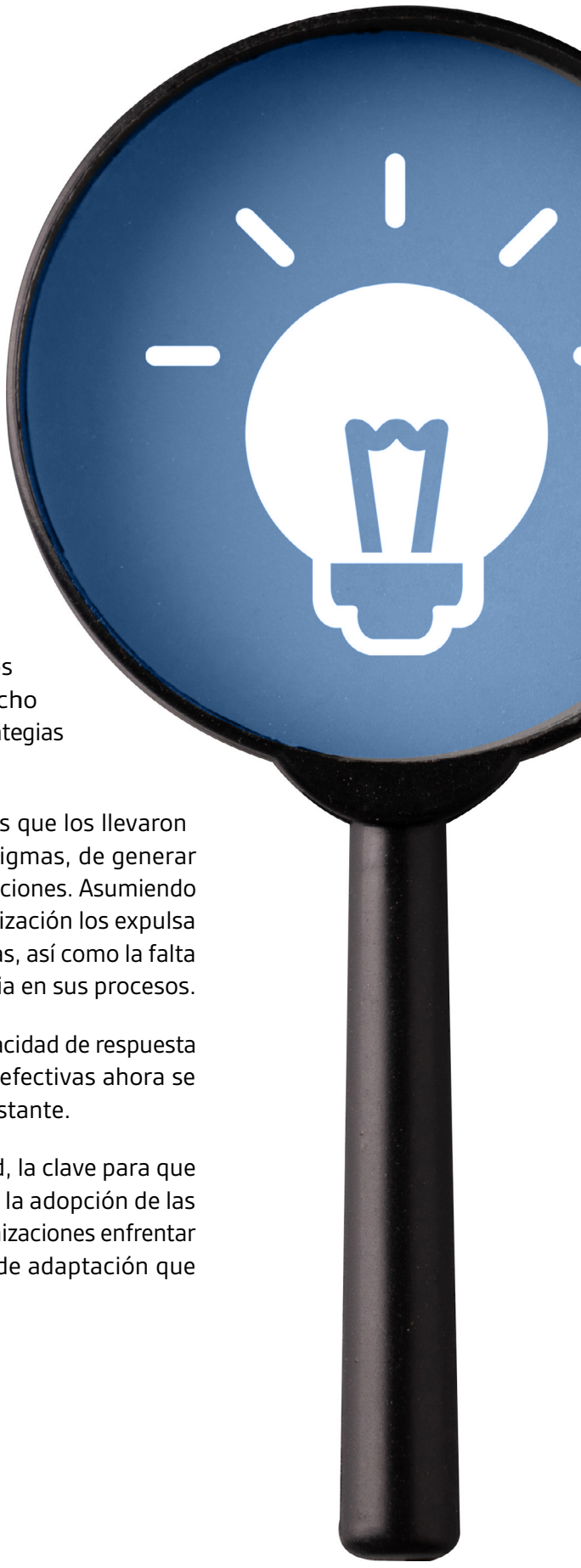
Atentamente



Angel Contreras Moreno
Presidente del Consejo Ejecutivo Nacional del
Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas



Antecedentes:



En nuestro día a día, en nuestro entorno económico, social y ambiental; enfrentamos situaciones, desafíos y problemas simultáneos como las crecientes divisiones sociales, los conflictos entre países, la amenaza del cambio climático que impacta nuestros ecosistemas, el impacto de la tecnología y la inteligencia artificial y así como los cambios constantes en la forma de dirigir y gestionar nuestros negocios.

En un mundo cada vez más interconectado y de crecientes oportunidades, nos hace replantear las estrategias de nuestros negocios para poner énfasis en la innovación, mejorar nuestros procesos para lograr la eficiencia operativa y adoptar modelos disruptivos de comercialización, sin lugar a duda; nos ha hecho explorar los límites para asumir riesgos y lograr que las nuevas estrategias funcionen y generen valor.

El error más grande de los empresarios es creer que las fórmulas que los llevaron al éxito los consolidarán en el futuro. Se trata de romper paradigmas, de generar procesos de cambio que provoquen catarsis dentro de las organizaciones. Asumiendo que, cuando no se gestiona de manera adecuada, la propia organización los expulsa al afectar la zona de confort, evidenciar la debilidad de sus prácticas, así como la falta de control e indicadores que permitan medir la eficiencia y eficacia en sus procesos.

Las nuevas generaciones valoran la agilidad, la innovación y la capacidad de respuesta a los cambios del entorno. Las prácticas que alguna vez fueron efectivas ahora se ven desafiadas por la necesidad de flexibilidad y adaptación constante.

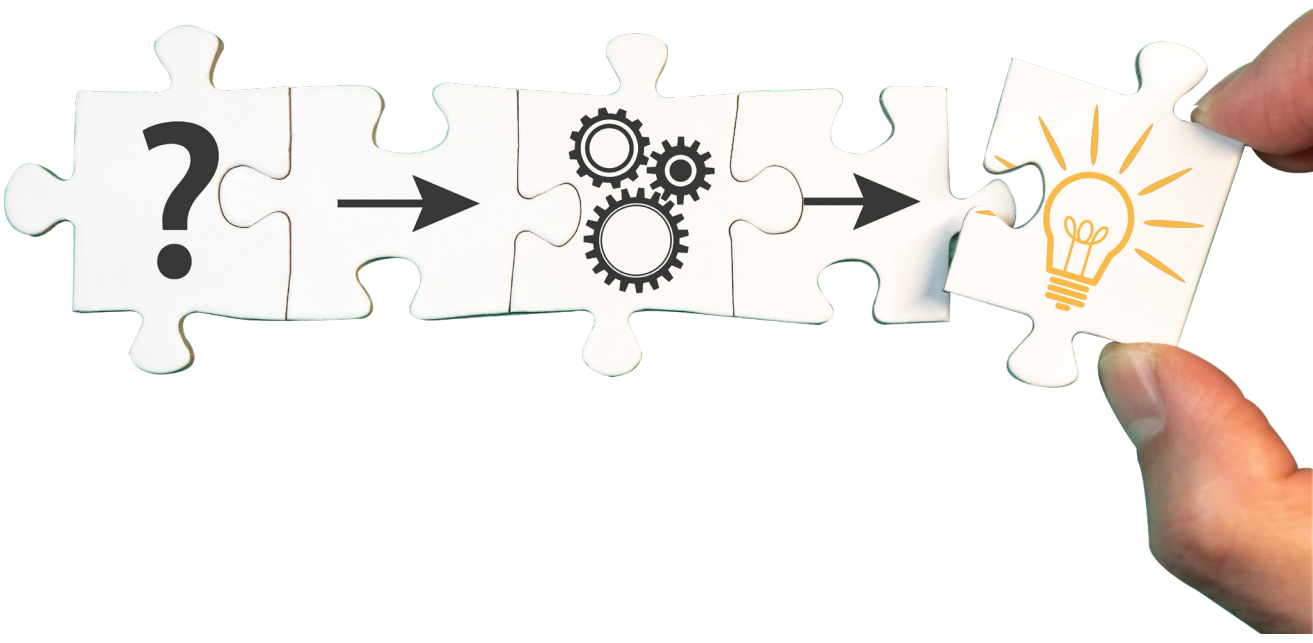
Ante este escenario de constante cambio y creciente complejidad, la clave para que las empresas puedan no solo sobrevivir, sino prosperar, radica en la adopción de las Mejores Prácticas Corporativas. Estas prácticas permiten a las organizaciones enfrentar los desafíos actuales con agilidad, innovación y una capacidad de adaptación que nos permitan conducirnos hacia el futuro.

¿Qué son las Mejores Prácticas Corporativas?

Las **Mejores Prácticas Corporativas** son una serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial.

Pero también es cierto que este concepto no debe de ser limitativo a lo que este tipo de empresas han implementado, sino que también debe de incluir aquellas prácticas que las empresas pequeñas, medianas, grandes o locales han desarrollado e implementado para obtener mejores resultados, o aquellas que se han tomado, adaptado y transformado para cubrir adecuadamente sus necesidades.

Sin embargo, a lo largo de la evolución de la dirección, control y gobierno de los negocios, se han desarrollado conceptos que hoy por hoy son la base de lo que llamamos "**Mejores Prácticas Corporativas**" y que para mejorar el desempeño en las organizaciones resultan indispensables en cuanto a su conocimiento y comprensión, lo que posteriormente permitirá a cada empresa evaluar la forma en la que estas podrán ser aplicadas y que en un futuro podrán contribuir a ampliar la base de **Mejores Prácticas** existentes.



¿Para qué sirven las Mejores Prácticas Corporativas?

Su implementación permite a las empresas eficientar y/o potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica.

¿Quién las aplican y cuáles son sus orígenes?

Las empresas que por sus niveles de operación, crecimiento y competencia se han enfrentado con la necesidad de buscar y encontrar la forma de hacerles frente de manera sobresaliente, ha dado lugar a que los proyectos o iniciativas que realizaron para lograrlo se hayan ganado el nombre de" Mejores Prácticas Corporativas", pero estas pueden ser aplicadas a empresas de cualquier giro y tamaño, lo que podrá contribuir a un crecimiento más ordenado y eficiente, preparándoles el camino para lograr un desarrollo sustentable.

Estas prácticas, con el paso del tiempo, han sido documentadas, perfeccionadas y publicadas, ya sea por la misma empresa o por estudiosos especialistas dedicados a la investigación de diferentes escuelas de negocios, institutos, instituciones o asociaciones de diferentes especialidades o ámbitos.

Muchas otras han salido de investigadores o especialistas que las han aplicado, adaptado y perfeccionado con el paso del tiempo en diversas organizaciones.

Las Mejores Prácticas Corporativas son una serie de metodologías, sistemas, herramientas y técnicas aplicadas y probadas con resultados sobresalientes en empresas que han sido reconocidas como de clase mundial.

Estas prácticas han demostrado ser eficaces en mejorar la eficiencia, la transparencia y la ética dentro de las organizaciones. Estas prácticas están diseñadas para optimizar el rendimiento, fomentar una cultura organizacional positiva y asegurar la sostenibilidad a largo plazo.

El concepto mejores prácticas se originó en el ámbito empresarial durante las últimas décadas del siglo XX, cuando las organizaciones comenzaron a comprar y analizar sus procesos internos para identificar qué enfoques eran los más exitosos. Este análisis permitió a las empresas adoptar las prácticas más eficientes de sus competidores.

A lo largo del tiempo, diferentes marcos de mejores prácticas han surgido en respuesta a la necesidad de estandarizar y mejorar los procesos organizacionales a nivel global; permitiendo a las empresas eficientar y/o potencializar procesos estratégicos, operativos y administrativos de forma metódica.

El Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas ha desempeñado un papel fundamental en la adaptación y tropicalización de estas prácticas para su implementación en el ámbito empresarial. La adopción y promoción de mejores prácticas se ha intensificado como respuesta a los numerosos escándalos financieros y casos de fraude que han ocurrido en las últimas décadas.

En respuesta a estos eventos, diversas instituciones han intensificado significativamente sus esfuerzos para implementar y promover mejores prácticas dentro de las organizaciones. Estas instituciones han desarrollado una serie de normativas, marcos de cumplimiento y estándares globales con el objetivo de fortalecer la transparencia, la ética y la gobernanza corporativa.

Las mejores prácticas no solo buscan prevenir irregularidades, sino que también son esenciales para la gestión eficaz de cualquier organización.

Sin embargo, a lo largo de la evolución de la dirección, control y gobierno de los negocios, se han desarrollado conceptos que hoy por hoy son la base de lo que llamamos Mejores Prácticas Corporativas y que para mejorar el desempeño en las organizaciones resultan indispensables en cuanto a su conocimiento y comprensión, lo que posteriormente permitirá a cada empresa evaluar la forma en la que estas podrán ser aplicadas y que en un futuro podrán contribuir a ampliar la base de Mejores Prácticas existentes.



Presentación y estructura del Modelo de Gestión Empresarial (MGE)

El Modelo de Gestión Empresarial, está fundamentado por un conjunto de marcos normativos internacionales, tratados y legislaciones vigentes como: los principios de Gobierno Corporativo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE); el Código de Principios y Mejores Prácticas de Gobierno Corporativo del Consejo Coordinador Empresarial (CCE); la Ley del Mercado de Valores de México; y la Ley General de Sociedades Mercantiles, así como los marcos de referencia aplicables a cada una de las dimensiones del modelo y la legislación nacional aplicable.

Sus elementos pueden ser adaptados de acuerdo con el tamaño y las necesidades de información y control. Por tanto, su adopción es recomendable para todas las organizaciones, independientemente de su nivel de ingresos, su estructura o el sector económico donde opera. Tienen una interrelación transversal y una correlación directa con su eje rector, que establece los lineamientos de Gobierno Corporativo.

El Modelo está representado por la pirámide o templo de Kukulcán (la serpiente emplumada), en la antigua ciudad de Chichén Itzá. La magnificencia de la pirámide nos invita a ascender, al igual que las organizaciones atraen a todos sus grupos de interés. Pero mantenernos en ella dependerá de la solidez de sus cimientos y de la alineación de sus peldaños.

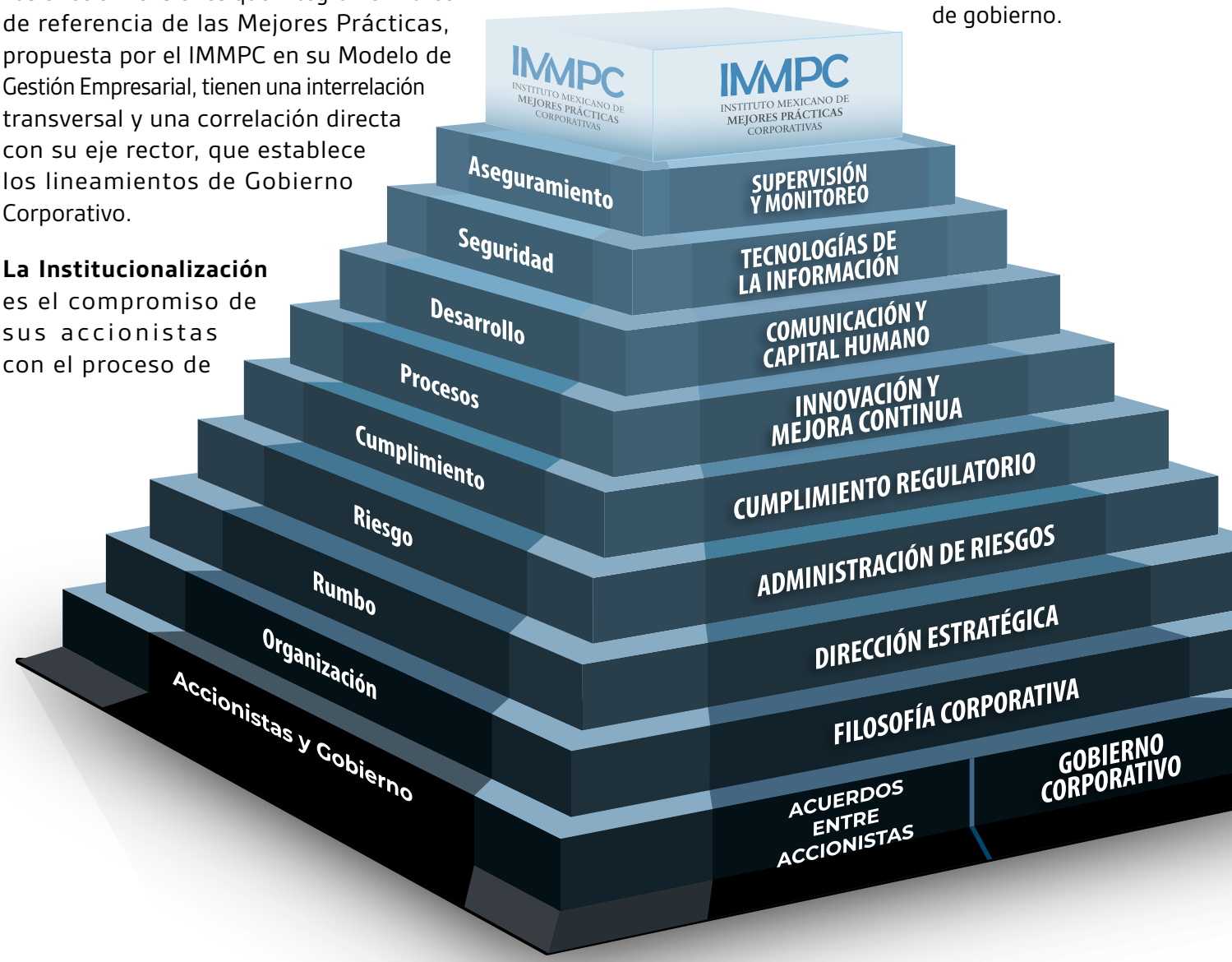


En el Modelo, cada componente tiene una interrelación transversal en la gestión empresarial, empezando por la base que le da sustentabilidad: **la institucionalización**, con **bases sólidas de gobierno corporativo**, nos permiten subir cada escalón para consolidar la **profesionalización** y la trascendencia de nuestros negocios con prácticas precisas y duraderas, diseñadas para incrementar sus activos, mejorar sus procesos y potenciar a su capital humano.

Las once dimensiones que integran el Marco de referencia de las Mejores Prácticas, propuesta por el IMMPC en su Modelo de Gestión Empresarial, tienen una interrelación transversal y una correlación directa con su eje rector, que establece los lineamientos de Gobierno Corporativo.

La Institucionalización es el compromiso de sus accionistas con el proceso de transformación de la empresa, para pasar de una situación informal e inorgánica hacia una altamente organizada, con una práctica estable, cuya actuación puede predecirse con cierta confianza y que está comprometida **con la profesionalización** que garantiza su continuidad.

Todas las dimensiones que consolidan **la profesionalización** de la empresa son atendidas por la Dirección General y su equipo directivo, tomando como base los lineamientos que les dicten sus órganos de gobierno.



Justificación del Modelo de Gestión Empresarial (MGE)

El Modelo de Gestión Empresarial del IMMPC se encuentra fundamentado bajo 4 objetivos fundamentales:

- Garantizar el desarrollo sustentable de las organizaciones.
- Fomentar la ética empresarial y la competitividad.
- Maximizar y proteger el patrimonio, tomando en cuenta a los terceros legítimamente interesados en la empresa.
- Impulsar la responsabilidad social con sus empleados y con su entorno.

Este marco implica una reorganización de los modelos tradicionales de control involucrando al Consejo de Administración y los órganos de Gobierno de las organizaciones, a crear conciencia y usar al control interno como una herramienta esencial en el cumplimiento de políticas y procedimientos desde la perspectiva de sus riesgos estratégicos. Dicha metodología de trabajo nos permite evaluar que el control interno represente una herramienta de apoyo y no obstaculice el logro de los objetivos de la empresa y sobre todo que le permite un funcionamiento eficiente de las operaciones y lo más importante, contar con información confiable y oportuna necesaria para soportar su toma de decisiones.

El Modelo está conformado por once dimensiones, las cuales tienen una interrelación transversal y correlación directa con su eje rector, mismas que se detallan a continuación:



• ACUERDOS ENTRE ACCIONISTAS

Esta dimensión forma parte fundamental del proceso de Institucionalización de la Empresa, ya que es en esta en la cual se debe definir claramente la separación de la relación de los miembros de la familia o como accionistas de frente a la empresa, y la relación interpersonal que deben mantener como Familia o como Accionista Patrimonial. Por lo cual se deberá establecer un Protocolo Familiar o Acuerdos entre Accionistas, el Consejo de Familia o Accionistas, el Plan de Sucesión, y el entorno legal que garantice la trasmisión accionaria.

• GOBIERNO CORPORATIVO

Se define la administración, la cual debe ser ejercida a través del Consejo de Administración, quien será el responsable vigilar la operación y aprobar su gestión de la Dirección General. Este es el sistema ideal para dirigir y controlar las sociedades, ya que representa un conjunto de prácticas y controles que la Administración adopta para garantizar la transparencia y equidad, protegiendo los intereses de sus accionistas y todos sus grupos de interés, y evitando conflictos y posibles abusos, así como el menoscabo o el detrimento patrimonial de la empresa. Por lo cual se evalúa la calidad del Consejo, el Manual de Gobierno Corporativo con las reglas de operación, así como la integración de los Comités de Apoyo y sus consejeros Independientes.

• FILOSOFÍA CORPORATIVA

En esta dimensión se define la estructura conceptual que la empresa define para orientar e inspirar el comportamiento de sus miembros. Asimismo, indica hacia donde se dirige la empresa, esto se logra mediante la formalización de la misión, visión, principios y valores, su código de ética y los principios de responsabilidad social adoptados.

• DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Es en esta dimensión donde se realiza una planeación estratégica y se formalizan las herramientas que permitan gestionar su cumplimiento. Esto con el fin de identificar el rumbo de la empresa, tomando en cuenta los factores que pueden contribuir u obstaculizar el camino a seguir.

• ADMINISTRACIÓN DE RIESGOS

Su objetivo es promover una cultura en la Administración enfocada en la gestión de riesgos y control, por lo cual se debe identificar, evaluar y definir los controles como respuesta a los riesgos que afecten de forma adversa a la empresa. De esta forma se protegen los intereses que guardan los accionistas, inversionistas y todos sus grupos de interés.

• CUMPLIMIENTO REGULATORIO

Consiste en identificar y evaluar el cumplimiento con el marco legal y normativo relacionado con todos los procesos de gestión de la empresa. Por lo cual se debe tener un control sobre las diferentes leyes, reglas, regulaciones, disposiciones y normas aplicables a la empresa, para gestionar los riesgos de incumplimiento y mitigar la posibilidad de sanciones o pérdidas que deriven de la falta de seguimiento o su cumplimiento.

• INNOVACIÓN

En esta dimensión se gestiona la innovación, como la búsqueda e implementación de mejores soluciones para resolver una necesidad del mercado, la cual debe ser uno de los motores de la competitividad. Para lo cual se debe establecer un presupuesto destinado a la capacitación constante y al desarrollo de las competencias relacionadas con la innovación entre los colaboradores. Además, el sistema de evaluación, compensación y reconocimiento debe incluir las aportaciones o los proyectos presentados por el personal.

• MEJORA CONTINUA

Se reta cualquier proceso o servicio en las empresas, lo cual permite el crecimiento y la optimización de factores importantes para mejorar el rendimiento de manera significativa, ante lo cual la empresa debe tener identificados y documentados todos los procesos como parte del sistema de control interno. Esto, para apoyar el logro de los objetivos, atendiendo los riesgos que la puedan afectar, promoviendo la eficiencia operativa, la efectividad de la comunicación, y el cumplimiento del marco legal y normativo.

• COMUNICACIÓN Y CAPITAL HUMANO

En esta dimensión se identifica sistema de evaluación y compensación, medición del clima laboral, programas de bienestar, así como con planes de capacitación y desarrollo para puestos clave, con un modelo de reconocimiento que consolide el sentido de pertenencia y finalmente su desincorporación por retiro o jubilación, desalineación de objetivos o faltas al Código de Ética. Fomentar dicho crecimiento implica adoptar técnicas y modelos tendientes a atraer, maximizar, desarrollar y retener el talento.

• TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Es aquí donde se evalúa la formalización del Gobierno de TI, esto con el fin de conformar estructuras que unan los procesos, recursos e información con la estrategia y objetivos de la empresa. De tal forma que se asegure la generación, almacenamiento, protección, procesamiento, transmisión y recuperación de la información. Integrando lo relacionado con la informática, la electrónica y las telecomunicaciones.

• SUPERVISIÓN Y MONITOREO

Representa la última dimensión del Modelo de Gestión Empresarial, y exhorta a las organizaciones a establecer lineamientos claros de validación, medición y monitoreo de los riesgos que pudieran afectar su continuidad, patrimonio, el cumplimiento de sus objetivos o la eficiencia y eficacia operativa. Esto permitirá reaccionar para corregir o realizar las modificaciones que sean necesarias, si las circunstancias lo ameritan. De esta manera se propicia una cultura de mejora continua.



APORTACIÓN DE VALOR DEL MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL

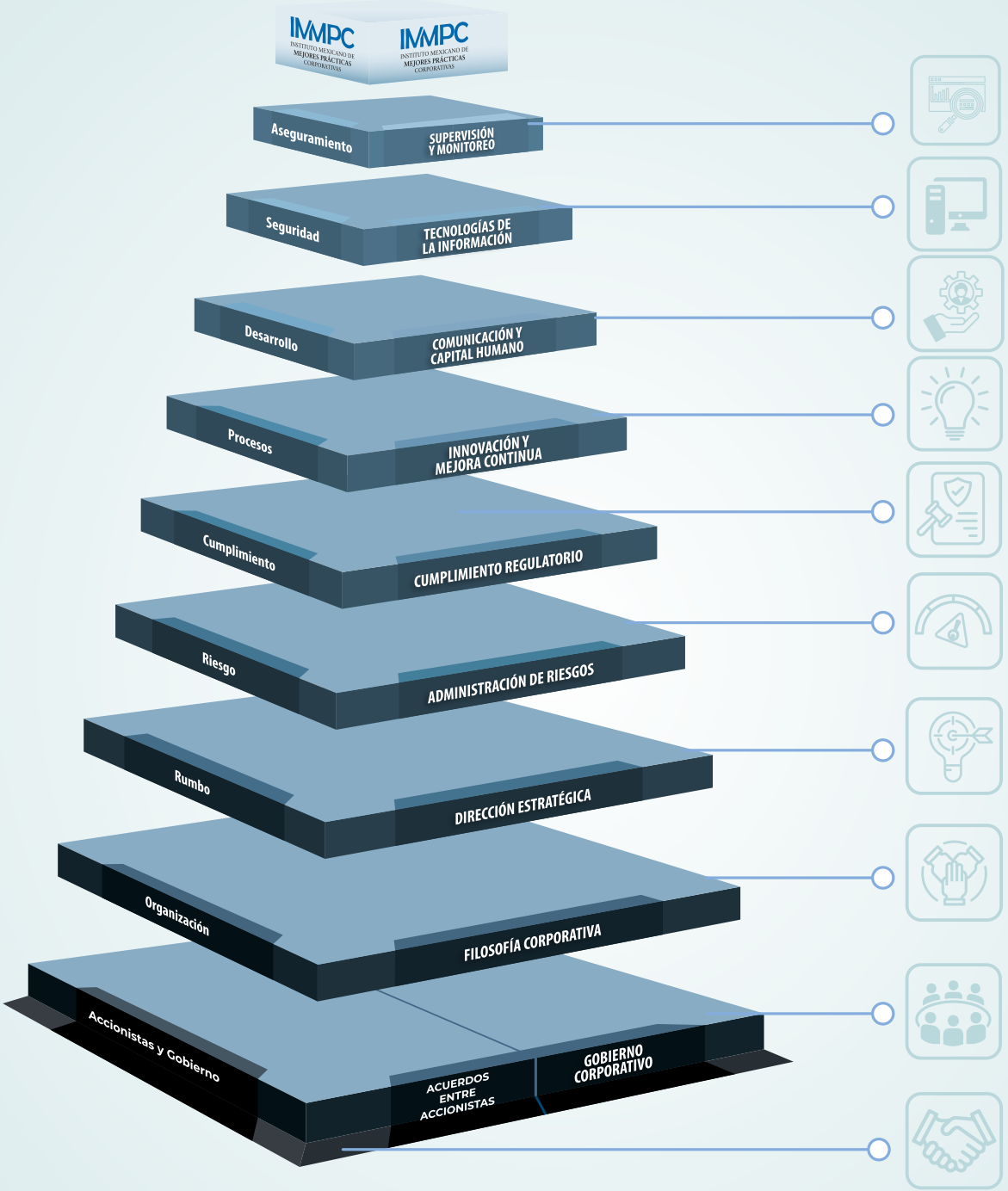
El Modelo de Gestión Empresarial es el eje rector del **Instituto Mexicano de Mejores Prácticas Corporativas**, su implementación y referencia se complementa en:

- La alineación de los **Programas de Formación de Consejeros**.
- Incorporación, difusión e investigación a través de la promoción de las Mejores Prácticas en su medio de difusión oficial, la **Revista Mejores Prácticas Corporativas**.
- Su uso como la primera versión de la **Norma Internacional de Mejores Prácticas Corporativas** es un estándar transversal, integral y voluntario, auditado por verificación de tercera parte y fundamentada en el **Modelo de Gestión Empresarial del IMMPC**. Representa el "**Marco de referencia de las Mejores Prácticas Corporativas**" propuesto por su **Centro de Investigación y Desarrollo (CID)**. Está basada en un esquema de once dimensiones que reta a las organizaciones a fortalecer las bases de institucionalización, profesionalización y mejora continua, que apuntale su consolidación y desarrollo sustentable. La norma de Certificación y su marco normativo establecen los requisitos de cumplimiento para la obtención de la **Certificación de Empresas en Mejores Prácticas Corporativas** y la **Certificación de Organismos en Mejores Prácticas Corporativas** mismos que son actualizados periódicamente conforme la integración de nuevos aspectos en sus elementos de cumplimiento, así como las aportaciones y propuestas de mejora de todos sus grupos de interés, por lo cual el **IMMPC** se compromete a mantener un proceso de innovación e investigación continua que integre las nuevas tendencias en la gestión corporativa, así como los cambios en el entorno empresarial y social.

Tanto el **Modelo de Gestión Empresarial** tiene al **Modelo de Gobierno Corporativo** como su eje rector. De esta manera se integran las prácticas y los controles que adoptan su **Consejo de Administración** para ofrecer confianza, transparencia y equidad a sus accionistas, inversionistas y stakeholders, con el fin de prevenir conflictos de intereses, así como maximizar su patrimonio, su desarrollo sustentable y su permanencia.

El Modelo de Gestión Empresarial es un esquema de once dimensiones que establece bases sólidas de conocimiento en institucionalización, profesionalización y mejora continua, que pueden adoptar las organizaciones para garantizar su consolidación y desarrollo sostenible. Sus elementos pueden ser adaptados de acuerdo con el tamaño y las necesidades de información y control. Por tanto, su adopción es recomendable para todas las organizaciones, independientemente de su nivel de ingresos, su estructura o el sector económico donde opera.

MODELO DE GESTIÓN EMPRESARIAL Y SUS ELEMENTOS DE CUMPLIMIENTO





Acuerdo entre accionistas / Accionistas

Establece los derechos y obligaciones de los Accionistas. Su propósito es proporcionar claridad y estabilidad en las relaciones entre ellos, asegurar el cumplimiento de las expectativas y proteger los intereses de la empresa y de todos sus grupos de interés.

Esta dimensión forma parte fundamental del proceso de Institucionalización de la Empresa, al definir claramente la separación de la relación de los miembros de la familia o grupo, o bien como accionistas de frente a la empresa, y la relación interpersonal que deben mantener, sin afectar a sus grupos de interés. Establece el manejo y la importancia de la solución de conflictos; el entorno legal que se debe atender al formalizar sus acuerdos; la protección de su patrimonio en el proceso de sucesión; y las bases de gobierno que deben velar por la preservación de su protocolo o acuerdos.

Se considera Empresa Familiar a la que, independientemente de su nivel de ingresos o estructura, se encuentra en los siguientes supuestos:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos pueden ser directos o indirectos.
- Al menos un representante de la familia, o un pariente, participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes, posee el 25 % de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.



Se considera Empresa Familiar si esta se gobierna anteponiendo los intereses de una familia o grupo familiar. Su transición a la Institucionalización se logra cuando se alinean los intereses de la familia con los de la empresa.

Elementos de cumplimiento

Los miembros del grupo o Accionistas deben:

- Contar con un Protocolo Formal o Acuerdo entre Accionistas que defina claramente su filosofía y las reglas de su interacción con la organización, y donde se formalicen los acuerdos relevantes sobre su incorporación, sucesión, manejo de conflictos, desincorporación, reparto de utilidades y las bases de gobierno, así como los mecanismos de modificación del propio protocolo.

- Establecer, dentro de los acuerdos, las bases para la integración del Consejo que represente a los Accionistas, incluyendo sus funciones y responsabilidades, cuyos objetivos principales son: cuidar y garantizar la armonía entre socios, preservar las reglas y acuerdos plasmados, e instruir sobre los derechos y las responsabilidades que acompañan la propiedad, el gobierno y la operación de la organización.

- Contar con un Plan de Sucesión Patrimonial y Liderazgo que contemple los mecanismos para garantizar la transmisión de las acciones y los bienes relacionados con la compañía, sin poner en riesgo la buena convivencia de sus herederos o sucesores.

- Contar con Mecanismos de Protección Legales que garanticen la transmisión accionaria y los bienes personales de sus accionistas relacionados con la empresa, para asegurar su continuidad y sostenibilidad.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Acuerdos entre Accionistas:

Definir el propósito corporativo enfocado a lograr una sucesión ordenada.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.





Gobierno Corporativo / Gobierno

Es el sistema ideal para dirigir y controlar las sociedades. Representa el conjunto de prácticas y controles que la Administración adopta para garantizar la transparencia y equidad, protegiendo los intereses de sus accionistas y todos sus grupos de interés, y evitando conflictos y posibles abusos, así como el menoscabo o el detrimento patrimonial de la organización.

La Administración de la organización se debe ejercer a través de un Consejo de Administración que defina la visión estratégica, vigile la operación y apruebe la gestión. El director general tendrá a su cargo la gestión, conducción y ejecución de los negocios, sujetándose a las estrategias y lineamientos aprobados por el Consejo de Administración. En la medida que esta distinción se mantenga, será sencillo determinar las líneas de autoridad y de responsabilidad.

El Gobierno Corporativo implica un conjunto de relaciones entre la Administración de la sociedad, su Consejo, sus Accionistas y los Terceros Interesados. Se basa en principios lógicos como equidad, honestidad, solidaridad y justicia para proteger tanto a sus inversionistas como a otros grupos de interés. Debe promover la transparencia, la productividad, la competitividad y la integridad de la organización.



Elementos de cumplimiento

- La empresa debe ejercer su administración a través de un Consejo de Administración designado por la Asamblea General de Accionistas, Socios o Asociados. En los estatutos sociales de la Compañía se incluyen las reglas de Gobierno Corporativo que establecen las funciones y responsabilidades de la Asamblea, del Consejo de Administración y de sus Comités de Apoyo.

- En la conformación del Consejo de Administración, la empresa debe integrar, cuando menos, un 25 % de consejeros Independientes que cubran el perfil de su función y los requisitos de independencia. Para ser considerado independiente, el consejero no deberá encontrarse en alguno de los siguientes supuestos:

  - Ser empleado o directivo de la sociedad o haber sido empleado o directivo de la sociedad durante los doce meses anteriores a la fecha de su designación. O bien sin ser empleado o directivo de la sociedad, tener influencia significativa o poder de mando sobre los directivos de esta.

  - Ser asesor de la sociedad, o socio o empleado de firmas que funjan como asesores o consultores de la sociedad o sus afiliadas, y que sus ingresos dependan significativamente de esta relación contractual.

  - Ser cliente, proveedor, deudor o acreedor de la sociedad, o socio o empleado de una sociedad que sea cliente, proveedor, deudor o acreedor importante.

  - Ser empleado de una fundación, universidad, asociación o sociedad civiles que reciba donativos importantes de la sociedad.

  - Ser director general o funcionario de alto nivel de una sociedad en cuyo consejo de administración participe el director general, o un funcionario de alto nivel de la sociedad de que se trate.

  - Ser pariente de alguna de las personas mencionadas en los incisos anteriores, cuya influencia pueda restarle independencia.

- La empresa debe contar con Manual de Gobierno Corporativo, que formalice su integración, las funciones y responsabilidades del Consejo de Administración y los comités de apoyo, así como el sistema de votación de acuerdos, el período de sesiones, la documentación de los acuerdos por medio de actas, la emisión de informes y el sistema de evaluación de consejeros para la ratificación o sustitución del cargo.

- Para cumplir con cada una de las funciones y responsabilidades, el Consejo de Administración se auxilia en Órganos Intermedios o Comités de Apoyo, que deben ser presididos por consejeros Independientes que cubran el perfil de su función. Todos los integrantes de los comités deben ser consejeros Propietarios (titulares). Estos operan con una agenda formal, atendiendo todos los temas que establece el Manual de Gobierno Corporativo, además de emitir un informe sobre las funciones y actividades atendidas al Consejo de Administración.

Las principales funciones que deberán atender los Comités de Apoyo son como sigue:

- Auditoría.
- Finanzas y planeación.
- Evaluación y compensación.
- Comercialización y marketing.

Otros, dependiendo de las necesidades de información y control que requiera la organización, por el giro o sector al que pertenece:

- Tecnologías de la Información.
- Prácticas Societarias.
- Innovación y Desarrollo de Nuevos Negocios.
- Riesgos.
- El Consejo de Administración debe contar con un Sistema de Evaluación de consejeros para garantizar su buen funcionamiento y medir su compromiso y contribución al cumplimiento de los objetivos, competencias personales y capacidades técnicas.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendecnias en materia de Gobierno Corporativo:

- Definición del propósito corporativo
- Mecanismos de gobernanza.
- Gestión de riesgos y adaptación reglamantaria – corporativa.
- El cambio en la gobernanza.
- Visión a largo plazo y necesidades a corto plazo, así como el cultivo de la confianza.
- El consejo de Administración integre la diversidad, la equidad y la inclusión.Protección y derecho de minorias.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.





Filosofía Corporativa / Organización

La Filosofía Corporativa es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de los miembros de la organización y responde a las cuestiones fundamentales de su existencia. Nos indica hacia dónde se dirige el negocio, por qué tiene esa y cuál es el sustento de la razón de ser de la organización.

Representa el pensamiento que trasciende a cada uno de los miembros de una empresa, haciendo que generen sentido de pertenencia a la organización. Se expresa con palabras que inspiren un desafío, imprimiendo un alto poder motivacional y entusiasta que la impulsen a construir su futuro. En la Filosofía Corporativa se asume el compromiso de llevar al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona, a darle claridad a sus creencias, intereses, sentimientos, convicciones, actitudes, juicios y acciones.

Promueve una cultura organizacional más allá del objetivo de lograr utilidades, procurando la defensa y el mejoramiento de la sociedad, y comprometiéndose con la Responsabilidad Social, que incluya a la competencia, la comunidad, sus colaboradores, el medio ambiente y la cultura; la misión, visión, principios y valores, su código de ética y los principios de responsabilidad social con que se conduce la empresa son elementos que conforman la Filosofía Corporativa.



Elementos de Cumplimiento

- La empresa debe formalizar todos los elementos de la Filosofía Corporativa: visión, misión, valores, principios, Código de Ética y Declaración de Responsabilidad Social Corporativa. Estos deben ser aprobados por el Consejo de Administración.

- En su misión, la empresa debe definir su razón de ser, su propósito y su compromiso con la responsabilidad social y el desarrollo sustentable. La visión define el escenario ideal sobre su futuro y posicionamiento. Los principios y valores representan las convicciones básicas de un modo específico de conducta, o el estado final de existencia definidos por la empresa, los cuales deben ser congruentes con su actuación. Estos elementos deben comunicarse a todo el personal, en los procesos de inducción y capacitación.

- Se debe contar con una Declaración de Cumplimiento, firmada por los consejeros, directivos y colaboradores, que garantice la adhesión con los elementos de la Filosofía y del Código de Ética. Mediante la Declaración, la empresa se compromete con el cumplimiento de la ley, la ética, el respeto a los derechos humanos, las prácticas justas de operación con todos los grupos de interés, el respeto al medio ambiente y el fomento del desarrollo social.

- La empresa debe contar con un Programa Anual de Actividades para fomentar la filosofía y los valores de la empresa entre sus empleados.

- La empresa debe contar con un Código de Ética que incluya los valores y las normas de comportamiento que profesa, así como los mecanismos de denuncia y sanciones a las violaciones al Código.

- La empresa debe contar con un Sistema formal de comunicación de hechos indebidos (línea de denuncia) accesible para todos sus grupos de interés, además de formalizar el uso del mecanismo mediante políticas y procedimientos.

El Consejo de Administración recibe, a través del Comité de Auditoría, un reporte con las denuncias, y autoriza, sus autoriza sus lineamientos y su seguimiento.

- La empresa debe contar con una Política de Responsabilidad Social Pública, en la cual expone las motivaciones y compromisos de la alta dirección con todos sus grupos de interés.

- Como parte de su gestión y compromiso ético, la empresa debe incluir en su Planeación Estratégica objetivos que deriven de proyectos para llevar a cabo programas sociales, ambientales y todas las actividades que contribuyan con el mejoramiento de la comunidad, sus colaboradores, el medio ambiente y la cultura.

- La empresa debe desarrollar una Matriz de identificación, priorización y diálogo con los Grupos de Interés (stakeholders), y emitir un Informe de Responsabilidad Social donde se comuniquen los impactos obtenidos.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Filosofía Corporativa:

- Propósitos y valores centrados en los criterios ASG.
- Diversidad e Inclusión.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.



Dirección Estratégica / Rumbo

Definir el rumbo que una organización debe de seguir no es sencillo, y mucho menos poner en práctica todos aquellos planes e iniciativas que se considera necesarios para lograr de sus objetivos y metas.

Las empresas viven en un ambiente de cambios constantes, en el cual la planeación estratégica es un paso fundamental para concretar su visión. Los planes se ven amenazados por la inestabilidad del entorno, por acciones inesperadas de la competencia y por necesidades cambiantes del mercado. Sin embargo, no por esto se dejan de establecer, medir, comunicar, coordinar y ejecutar planes de acción que se consideren adecuados para alcanzar el éxito.

Es aquí en donde, más que realizar una planeación estratégica, es necesario formalizar herramientas que permitan gestionar la Dirección Estratégica de la empresa. Estos elementos tienen el objetivo de identificar el rumbo, tomando en cuenta los factores que pueden contribuir u obstaculizar el camino a seguir, con la finalidad de trabajar en ellos, potencializándolos o minimizándolos. La Dirección Estratégica siempre debe considerar todos los factores que integran una organización, como: las personas que laboran en ella; los recursos tecnológicos y económicos con los que cuenta; el conocimiento y experiencia adquirida por la organización en el pasado; la capacidad para romper paradigmas con creatividad e innovación; establecer indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados; y sobre todo, promover la cooperación y participación de todos sus integrantes.



Elementos de Cumplimiento

- Para fijar el rumbo, la organización debe realizar un análisis estratégico que le permita identificar el entorno de su ambiente interno y externo, por medio de las siguientes metodologías: análisis de mercado; análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); modelo económico; modelo Pestel; las 5 fuerzas de Porter; análisis y documentación de la cadena de valor (suministro); propuesta de valor; así como proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios. Otros aspectos que considerar son el modelo de negocio, su competencia, sus clientes potenciales, la gestión de la innovación que promueve, así como la misión y visión que lo inspiran para alcanzar su razón de ser. A partir de esto, la dirección fijará los objetivos estratégicos, formulará la estrategia y establecerá sus objetivos.

- La determinación de objetivos planteados por la dirección de la empresa debe establecer claramente los objetivos por alcanzar, bajo las siguientes características: deben ser claros, específicos, medibles, alcanzables y retadores, y contar con un horizonte de tiempo definido. Los objetivos se plantean para cubrir las necesidades de aprendizaje y crecimiento organizacional, los procesos internos (operativos), los procesos enfocados a sus clientes y los objetivos financieros.

- La empresa debe establecer indicadores de desempeño que midan claramente el avance o resultado de una actividad. Estos indicadores deben ser simples, guiados, oportunos, significativos y comprensibles para todos.

- Las metas de la empresa establecen los fines que la empresa desea alcanzar, así como el nivel esperado de desempeño de la organización. Estas metas sirven como vínculo entre el departamento, el individuo, la estrategia y los objetivos definidos.



- La empresa debe contar con iniciativas o proyectos estratégicos por cada uno de los objetivos fijados. Las iniciativas deben tener un responsable asignado y mostrar el periodo de tiempo en el que serán alcanzadas. Además, debe incluirse en el presupuesto operativo o de inversión, priorizado de acuerdo con el tiempo en que serán implementados.

- Como parte de la alineación estratégica, el director general y el cuerpo directivo de la empresa deben comprometerse y enfocar sus esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos, analizando continuamente las políticas, los procedimientos y proyectos de calidad o de ingeniería, las competencias y habilidades del personal, así como un plan de remuneración que incentive su cumplimiento. Las acciones prohibidas y los límites de los comportamientos inaceptables de los empleados para el logro de los objetivos deben identificarse dentro del Código de Conducta.

- La empresa debe contar con elementos claros de comunicación, reflejados en un mapa estratégico (balanced scorecard) que describa y comunique la estrategia de forma precisa. Con una comunicación efectiva, los colaboradores conocen el rumbo de la organización y alinean su trabajo para lograr los objetivos institucionales.

- La empresa debe establecer reuniones de análisis de la estrategia para revisar los indicadores y proyectos estratégicos dentro de alguna de sus reuniones del Comité Directivo, además de analizar los resultados, presentar desviaciones de metas y establecer planes de acción para lograrlas.

- La dirección general debe adoptar un software o sistema de gestión de la estrategia, que le permita monitorear el grado de su cumplimiento en tiempo real. Este programa debe ser administrado por un representante de la alta dirección.

- El Consejo de Administración de la empresa debe contar con un Comité de Apoyo para la aprobación de la estrategia, que además dará seguimiento formal a los indicadores de cumplimiento.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Dirección Estratégica:

- Transformación Digital.

- Enfoque con base a recursos, innovación, mercados, etc.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.



Administración de Riesgos / Riesgo

En un entorno empresarial sujeto a constantes cambios, existe incertidumbre sobre cuáles serán los escenarios más favorables para la compañía y qué eventos pueden afectar de manera adversa su cumplimiento. Por tanto, es preciso formar una visión estratégica del negocio que contemple los impactos negativos en la consecución de los objetivos, y cuáles serán las respuestas que la compañía asumirá para enfrentar dichos acontecimientos.

Esta premisa es el punto de partida de la administración de riesgos, ya que, como se ha visto en las demás dimensiones del Modelo de Gestión Empresarial, existe una interrelación transversal entre todos sus componentes. Estos se complementan con un enfoque de riesgos que prevé los eventos que pudieran afectar al negocio y que deriven de una respuesta mediante el diseño del control interno institucional, que brinde seguridad en la consecución de los objetivos.

Podemos definir, entonces, que la administración de riesgos es el proceso mediante el cual la administración de una empresa promueve una cultura enfocada a la gestión de riesgos y control. Su objetivo es la identificación, la evaluación y el establecimiento de respuestas a los riesgos que afecten de forma adversa a la organización. De esta forma se protegen los intereses que guardan los accionistas, inversionistas y todos sus grupos de interés.



Elementos de Cumplimiento

- La empresa fundamenta su filosofía de la gestión de riesgos como el proceso mediante el cual se implementa una cultura enfocada a la gestión de riesgos y control. Esta filosofía cuenta con lo siguiente: un Código de Ética y/o Conducta que contempla la declaración de la Compañía ante actos y hechos indebidos; su reglamento interior de trabajo; establece las normas disciplinarias y procedimientos para su aplicación; formaliza el proceso de inducción de colaboradores, donde se les presenta su descripción de puesto y las responsabilidades inherentes a su función, y se les proporciona las Políticas y Procedimientos correspondientes a los procesos de la Compañía.

La función responsable de los Riesgos y Control Interno tiene interacción directa con el Comité de Apoyo asignado por el Consejo de Administración, reportándole los riesgos asumidos por la Dirección General, si estos están fuera de los parámetros aceptados por la organización, como parte del análisis de su tolerancia al riesgo.

- La gestión de riesgos se realiza con una visión de negocios que incluye la evaluación de las amenazas asociadas que pudieran impedir el cumplimiento de los objetivos planteados en el plan estratégico de la Compañía, y que pudieran afectar sus procesos de negocio estratégicos, de operación, comerciales y de soporte. Debe contar con una declaración formal del Consejo de Administración sobre el grado de riesgo que la organización está dispuesta a asumir (aceptación / apetito / tolerancia al riesgo), en caso de que dicho riesgo se materialice y afecte de forma adversa a los objetivos de cada unidad de negocio. También debe involucrarse en el seguimiento de los indicadores cuantitativos que ayudan a monitorear que los riesgos no sobrepasen el límite fijado por el Consejo de Administración.

- Mediante la gestión de riesgos se identifican las amenazas que se asocian con cada uno de los procesos del negocio, estableciendo los controles necesarios para su mitigación. Se debe tener un inventario de los riesgos de cada proceso, así como su reporte, que incluye la incidencia, operación y cumplimiento regulatorio. Los criterios para establecer la ponderación deberán estar sustentados en métodos cuantitativos. Asimismo, las respuestas para evitar, reducir, compartir, transferir y aceptar riesgos deben ser analizadas y aprobadas por el Comité de Apoyo asignado por el Consejo de Administración.

- La administración de riesgos tiene como objetivo el establecimiento de control que permita a la organización responder adecuadamente a los mismos. Es necesario que el programa de Auditoría Interna se encuentre alineado a los procesos con mayor incidencia de riesgos; y en el diseño de los controles se debe asignar un responsable de su ejecución y monitoreo. Los controles o las actividades de control se deben incluir en las políticas operativas desarrolladas en la organización, que toman en cuenta la evaluación de los riesgos inherentes y la respuesta

necesaria para mitigarlos.

Las descripciones de puestos deben incluir la atención y el seguimiento a los riesgos y a los controles asociados con su puesto. Además, debe contar con una matriz de segregación de funciones que identifique los posibles conflictos de interés en las actividades de procesamiento, autorización, disposición y registro, aprobados por el Comité de Apoyo asignado por el Consejo de Administración.

Es importante que las Tecnologías de la Información estén alineadas al diseño de los controles, para prevenir, evitar y/o monitorear la materialización de los riesgos.

- La empresa debe contemplar, en algunos casos, el uso de un mecanismo de respuesta a los riesgos mediante pólizas de seguros, sobre los cuales debe controlar la vigencia de los programas o pólizas, así como los documentos que serán solicitados. Para su contratación y montos de cobertura, deberá tomar en cuenta la capacidad financiera para soportar una pérdida e identificar los principales riesgos de la compañía: activos, recursos humanos, responsabilidades civiles, financieras y estratégicas.

- El modelo de evaluación y retroalimentación incluye una matriz de riesgos con la definición clara de las líneas de defensa que existen en la organización. También debe proporcionar una actualización periódica de las actividades de monitoreo y evaluaciones realizadas. El programa de auditoria debe contemplar la aplicación de pruebas de cumplimiento a los controles establecidos, con el fin de analizar su efectividad. Los criterios de ponderación para evaluar la efectividad en la implementación de los controles deben ser avalados y aprobados por el Comité de Apoyo asignado por el Consejo de Administración.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Administración de Riesgos:

- Riesgos politicos, geopoliticos, ciberseguirdad y emergentes.

- Políticas de integridad y aticorrupción.

- Gestión de crisis.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.





Cumplimiento Regulatorio / Cumplimiento

El cumplimiento regulatorio permite identificar y evaluar el cumplimiento con el marco legal y normativo relacionado con todos los procesos de gestión de la empresa. Consiste en observar y aceptar las diferentes leyes, reglas, regulaciones, disposiciones y normas aplicables a la empresa, para gestionar los riesgos de incumplimiento y mitigar la posibilidad de sanciones o pérdidas que deriven de la falta de seguimiento o su cumplimiento, tanto por la propia empresa como por sus accionistas, administradores, directivos, colaboradores y sus grupos de interés.

Cada sector económico al que pertenece la sociedad, por su actividad o industria, puede presentar sus propias especificaciones en el marco legal y normativo que le son aplicables. Este marco de referencia trata solo los aspectos generales de las sociedades, sin excluir la responsabilidad de enfocar la atención a las particularidades en las que la sociedad se desarrolla. Otro aspecto a tomar en cuenta es la identificación de filiales de la sociedad, las cuales pueden ser, incluso, sociedades extranjeras. En estos casos, no podrá obviarse someter a dichas filiales a la misma evaluación de cumplimiento, al existir una obligación vinculatoria.

Para una administración adecuada de los riesgos en el ámbito jurídico, la empresa debe contar con una herramienta (software) que permita mantener el control adecuado sobre el cumplimiento de todos los aspectos legales que le son aplicables, como: el seguimiento de la vigencia y obligaciones de hacer o no hacer derivado de sus contratos; propiedad intelectual; obligaciones laborales; cumplimiento de normas; documentos societarios; seguimiento de juicios y litigios; y control sobre los activos que puedan ser objeto de



regulaciones especiales o registros, entre otros. Esta herramienta debe ser administrada y ejecutzada por el área jurídica de la empresa, que mantendrá el control sobre el cumplimiento regulatorio de la entidad.

El cumplimiento regulatorio es atendido por el Consejo de Administración a través del Comité de Auditoría, el cual puede solicitar un proceso de auditoría legal por lo menos una vez al año, para validar el estatus de cumplimiento de la empresa.

Elementos de Cumplimiento

- Como parte de la administración integral de riesgos legal (compliance), la empresa debe establecer las actividades y al personal responsable que garanticen el cumplimiento legal, normativo y contractual de sus actividades. Además, debe implementar un programa de auditoría interna que incluya actividades de supervisión y monitoreo del cumplimiento legal. En sus políticas y procedimientos debe incluir las prohibiciones, limitaciones y/o restricciones a las operaciones cuyo incumplimiento podría derivar en multas. Asimismo, promoverá la denuncia penal por violaciones graves al código de ética, en caso de ser delito.
- El Comité de Auditoría deberá definir los mecanismos necesarios para comprobar que se cumplen con las disposiciones legales que le son aplicables.
- La empresa deberá cubrir los aspectos laborales a través de contratos celebrados con sus colaboradores, donde formalicen las condiciones de la relación de trabajo; expedientes completos de colaboradores; contratos colectivos de trabajo; y reglamento interior registrado en la Junta de Conciliación y Arbitraje. Además, necesita proporcionar a todos los colaboradores con la capacitación que les permita elevar su nivel de vida, sus competencias laborales y su productividad mediante planes y programas formales de capacitación.



La empresa debe integrar y documentar las actas de reunión y otros documentos emitidos por las comisiones mixtas de trabajo, así como el pago de nóminas, las horas extras y demás prestaciones. También debe documentar las medidas disciplinarias impuestas y la terminación de la relación de trabajo.

En relación con la Seguridad Social, la empresa debe contar con los documentos que prueben los pagos efectuados por este concepto durante los últimos cuatro años, junto con las actas de Inspectores del trabajo y los documentos acreditativos en seguridad social.

- La empresa identifica las Normas Oficiales Mexicanas que son aplicables a los servicios, procesos o actividades que desarrolla e implementa un control de cumplimiento para cada una de ellas.

- La empresa debe contar con un control y resguardo adecuado de los activos de la sociedad, tales como los títulos relativos a la propiedad inmobiliaria, edificios y activos fijos, así como de Propiedad Industrial y Derechos de Autor. El control debe incluir los signos distintivos (marca, aviso comercial, nombre comercial y denominación de origen), junto con las invenciones, patentes, modelos de utilidad y diseños industriales, incluyendo las fechas de registro y vencimiento para su renovación oportuna. Todos aquellos signos distintivos o patentes que utilicen deben estar bajo contrato de licencia de uso registrado ante el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial (IMPI).

- La empresa debe mantener un control de los juicios, procedimientos, arbitrajes y litigios relevantes en los que la sociedad actúa como parte demandada o actora (descripción del Juicio, estado de los autos, cuantías de las que se trate, provisiones dotadas contablemente y asesores legales) y, en su caso, deberá contar con un dictamen respecto a cada uno de los juicios en los cuales pudiera tener alguna afectación considerable en su situación financiera.

- La empresa debe cumplir con todos los aspectos societarios, como la Escritura Pública de Constitución, los estatutos sociales y sus modificaciones, la emisión de los Títulos accionarios, así como los datos de inscripción en el Registro Mercantil u otros Registros especiales, en caso de requerirlos.

- La empresa debe contar con una política para su área jurídica que formalice los actos de representación legal y poderes, donde se otorguen facultades o se limiten las acciones de los representantes legales. Asimismo, debe llevar un registro o control del otorgamiento y revocación de las facultades de los funcionarios.

- La empresa debe contar con un responsable que mantenga el control de todos los contratos, quien se encargará de especificar y registra los siguientes datos: tipo de contrato, vigencia, importes, principales obligaciones de hacer o no hacer, penalizaciones, el área responsable de administrarlo, así como la autoridad o dependencia que se deba registrar.

- En materia de derecho de la competencia, la empresa debe documentar lo siguiente: identificación de la estructura de la sociedad matriz y sus filiales para efectos de la Ley de Competencia Económica; la Cuota del mercado (en el mercado mexicano o relevante del producto o servicio que trate); el volumen de negocios global en México, tanto de la sociedad objeto como en conjunto con todas las sociedades del grupo; y los posibles acuerdos sobre precios u otro tipo de prácticas que puedan impedir, restringir o falsificar la competencia o posibles abusos de posición dominante.

- La empresa debe cumplir con los lineamientos de urbanismo y medio ambiente regulados a través del Código Urbano de la Entidad Federativa de que se trate, así como las leyes sobre asentamientos humanos y otras leyes aplicables de cada entidad. También deberá contar con la certificación de uso de suelo que le es aplicable y la información sobre cualquier proyecto que pueda existir para modificar los planes urbanísticos vigentes.

Deberá contar con la declaración presentada o la autorización obtenida en relación con la normativa ambiental, así como con las declaraciones de residuos y cualquier acuerdo o autorización existente. Para verificar el cumplimiento, la empresa debe efectuar auditorias medioambientales periódicas, e identificar el ordenamiento legal aplicable, a nivel federal o estatal.

- En materia de lavado de dinero, la empresa debe garantizar que sus políticas incluyan todos los aspectos que permitan la identificación de operaciones vulnerables, e informarlas para cumplir con las disposiciones de registro ante la Unidad de Inteligencia Financiera (UIF).

En caso de que la empresa cuente con una caja de ahorro para sus empleados, esta debe registrarse ante el Sistema de Administración Tributaria (SAT), de acuerdo con la Ley Federal para la Prevención e Identificación de Operaciones con Recursos de Procedencia Ilícita.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Cumplimiento Regulatorio:

- Uso y desarrollo de la inteligencia artificial.
- Regulaciones ESG.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.



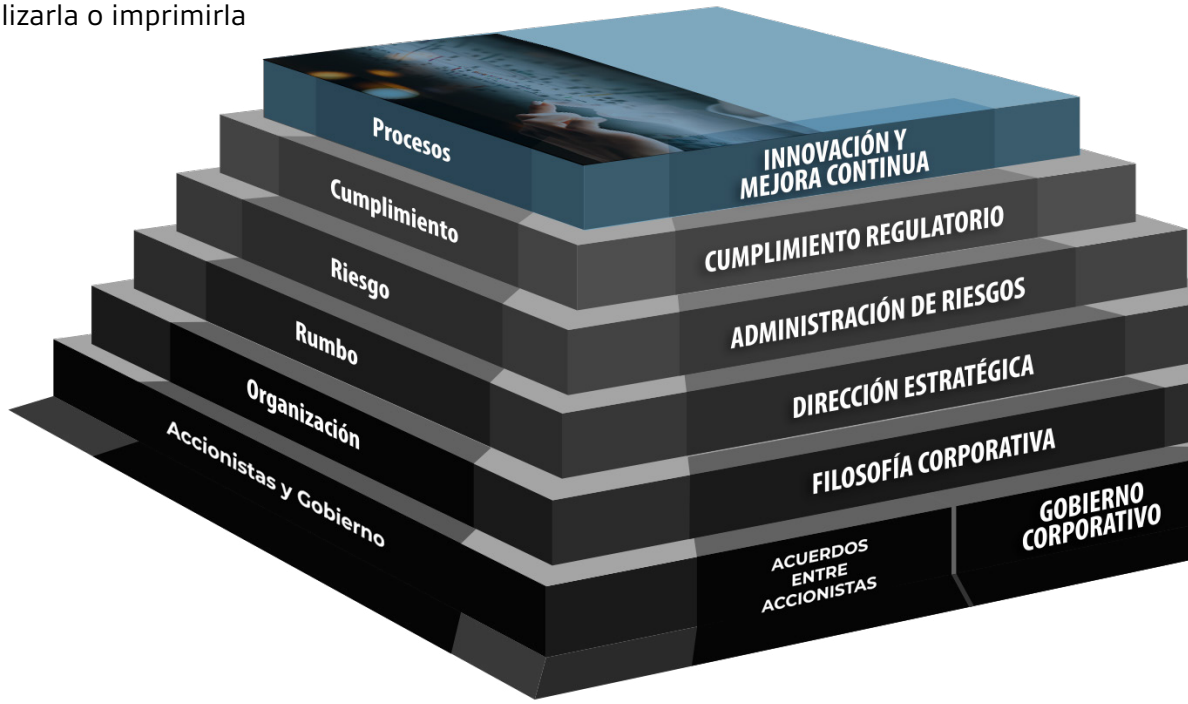


Innovación

Uno de los errores más comunes en las empresas es considerar que las fórmulas, productos o servicios que nos llevaron al éxito en los inicios del negocio también consolidarán el futuro. Esta situación hace a la gestión de la innovación una actividad más que urgente.

Una empresa innova cuando crea un nuevo producto o servicio, o cuando mejora los que ya existentes, ofreciendo una solución de valor para su mercado meta. Esto le permite seguir generando ingresos en un entorno de negocios cambiante y altamente competitivo, en el que resulta necesario resaltar los riesgos que existen al perder de vista las tendencias del mercado o las nuevas necesidades del cliente.

La innovación es la búsqueda y la implementación de mejores soluciones para resolver una necesidad del mercado. Ya que los gustos del consumidor cambian constantemente, es necesario que las empresas estén preparadas para atender sus demandas con productos y servicios completamente nuevos, capaces de adaptarse a sus necesidades. Al innovar, debemos reinventar una oferta preexistente para revitalizarla o imprimirla con un nuevo valor.



Elementos de Cumplimiento

- La compañía debe promover una filosofía corporativa comprometida con la innovación; esto será parte de su operación diaria y motivará la búsqueda constante de nuevas oportunidades. Dicha filosofía debe gestarse desde el Consejo de Administración y permearse entre todos los colaboradores del negocio. Debe definir el concepto de innovación de manera clara, estableciendo claramente qué es y cómo se logra durante los procesos de producción, operación, comercialización y soporte. La gestión de la innovación también debe integrarse en la planeación estratégica, y promoverse como el motor de la competitividad que fomenta el intercambio de conocimiento, experiencias, aprendizaje y trabajo en equipo.

- La gestión de la innovación es impulsada por personas. Por tanto, la empresa debe contar con un departamento formal en su estructura organizacional, crear una Comisión de Innovación que integre a varios departamentos, y designar a un líder o agente de cambio encargado de preservar una cultura de innovación en la compañía.

Se debe establecer un presupuesto destinado a la capacitación constante y al desarrollo de las competencias relacionadas con la innovación entre los colaboradores. Además, el sistema de evaluación, compensación y reconocimiento debe incluir las aportaciones o los proyectos presentados por el personal.

- La empresa debe integrar los conocimientos sobre las metodologías (desarrolladas o adoptadas internamente) que le permitan investigar, idear e implementar innovaciones en su operación diaria y en proyectos de innovación radical en productos y procesos, o en su organización y comercialización, ya sea de forma disruptiva o incremental.

- Dentro de la empresa se deben desarrollar proyectos de innovación que aumenten la competitividad. Estos requieren operarse a través de una política y procedimiento formal para evaluar y autorizar su implementación, para establecer presupuesto, pilotaje, fechas de entrega, así como detalles específicos en su desarrollo y puesta en marcha.

- El proceso de aprobación de proyectos de innovación se realiza a través del Comité de Apoyo designado por el Consejo de Administración, una vez que este recibe toda la información necesaria para analizar su viabilidad, rentabilidad, sustentabilidad y puesta en marcha de las propuestas. La evaluación también toma en cuenta el impacto económico, la aportación de valor al consumidor, el retorno de la inversión y el tiempo que se invertirá en su desarrollo.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Innovación:

- Uso de Big Data.

- Inteligencia Artificial.

- Transformación digital.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.

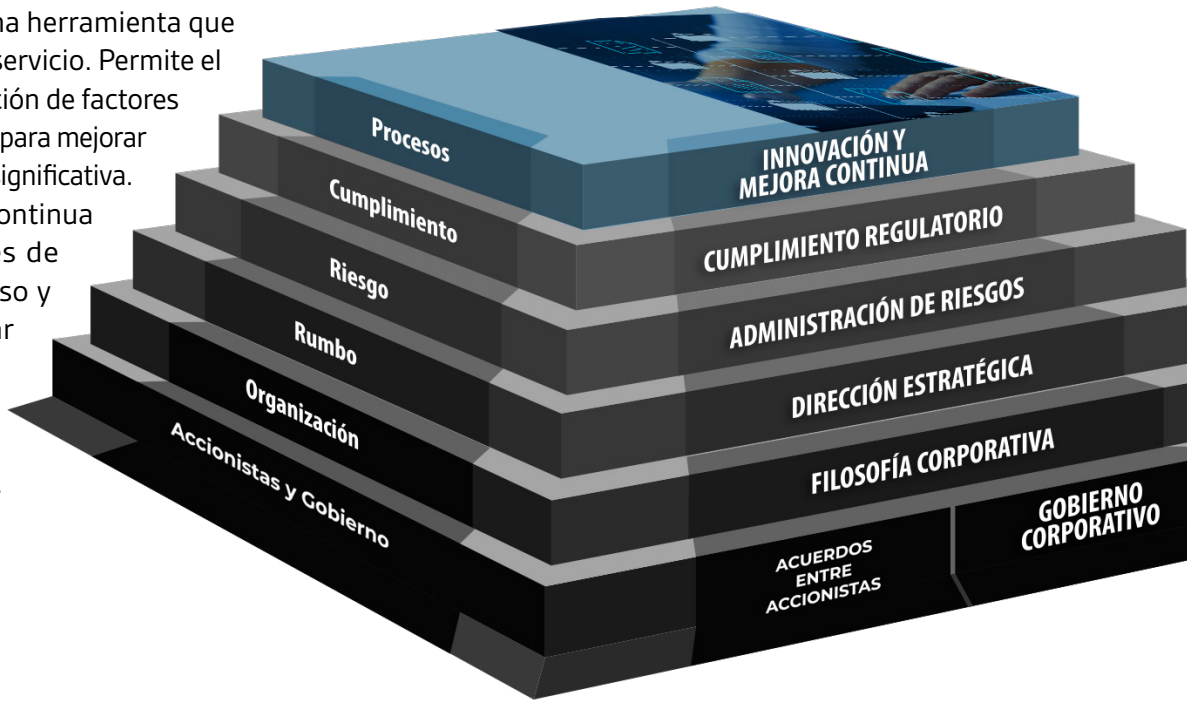


Mejora Continua

La gestión del negocio se realiza a través de cuatro macroprocesos que consolidan lo siguiente: estrategia, operación, comercialización y marketing (así como sus procesos de soporte). Es necesario que la empresa identifique y documente claramente todos los procesos que conforman su cadena de valor. Todos los procesos deben ser esquematizados con detalle para identificar las actividades con mayor incidencia de riesgos (junto a los controles que los mitigan), y los sistemas encargados de procesar la información que generan, así como su impacto contable y sus indicadores. También es necesario contar con sus las políticas y procedimientos formales.

Las políticas y procedimientos que forman parte del sistema de control interno deben establecer claramente las fronteras en las decisiones que ejercen los involucrados en el proceso. Esto, para apoyar el logro de los objetivos, atendiendo los riesgos que la puedan afectar, promoviendo la eficiencia operativa, la efectividad de la comunicación, y el cumplimiento del marco legal y normativo.

La mejora continua es una herramienta que reta cualquier proceso o servicio. Permite el crecimiento y la optimización de factores importantes en la empresa para mejorar el rendimiento de manera significativa. Una vez que la mejora continua determina las variables de mayor impacto al proceso y al servicio, se le debe dar seguimiento en forma constante, estableciendo un plan de mejora para las variables identificadas.



Elemento de Cumplimiento

- La empresa debe identificar sus procesos y alinear su estructura mediante un documento formal que incluya todos sus procedimientos para el desarrollo de las actividades enfocadas a generar valor para el cliente (cadena de valor). En la cadena de valor se identifican claramente los procesos relacionados con la estrategia, la operación, la comercialización y el marketing, así como los procesos de soporte. La estructura organizacional (organigrama) debe estar alineada con la cadena de valor.

- La documentación de procesos debe formalizarse a través de un manual o política para estandarizar los lineamientos bajo los que la empresa documentará sus principales políticas y procedimientos. Este manual debe incluir lo siguiente: proceso y nivel de autorización; control de cambios; y procedimiento de publicación y comunicación con el personal involucrado. El manual debe ser revisado y actualizado, por lo menos, cada dos años.

Es necesario que este documento también cuente con un diagrama de flujo que identifique claramente aspectos como actividades o áreas de riesgo; respuestas a las amenazas (control); estándares de calidad; entrada o salida de información del sistema (reportes); archivos clave para soportar la operación; resguardo de activos; indicadores de gestión; y el cumplimiento legal relacionado con el proceso.

En las políticas y procedimientos, la empresa debe establecer los elementos de autoridad, definición, descripción de procesos, sanciones, control de cambios, autorización y anexos necesarios para ejecutar los controles de la política. Por último, se debe obtener una declaración firmada por cada uno de los miembros de la organización sobre el conocimiento y entendimiento de las políticas que les son aplicables.

- La empresa debe formalizar sus procesos, políticas y procedimientos mediante manuales, estatutos, políticas y procedimientos, que deberán publicarse en su plataforma oficial de comunicación. Los documentos originales deben mostrar evidencia de que fueron revisados y aprobados por el Consejo de Administración, a través de sus comités de apoyo.

- Como parte del compromiso con la mejora continua, se debe contar con evidencia de que las políticas y los procedimientos publicados son revisados y actualizados, por lo menos, cada dos años. Es importante que los cambios o el desarrollo de nuevos procesos documenten las políticas y procedimientos, y que se comuniquen oportunamente.

La función de auditoría interna debe informar sobre la suficiencia, la confiabilidad, la adhesión y el cumplimiento de las políticas y procedimientos.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Mejora Continua

- Mapeo de procesos digital .

- Inteligencia artificial y analítica avanzada.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.



Comunicación y capital humano / desarrollo

Uno de los factores fundamentales de la sustentabilidad corporativa es su capital humano. La consolidación de la compañía depende, en gran medida, del desarrollo personal de sus accionistas y colaboradores. Fomentar dicho crecimiento implica adoptar técnicas y modelos tendientes a atraer, maximizar, desarrollar y retener el talento. El reto inicia con el reclutamiento y la selección del candidato idóneo, quien debe cumplir con el perfil y las competencias personales y técnicas para desempeñar el puesto, y regir su quehacer diario un alto grado de principios y valores.

La compañía debe contar con un sistema formal de evaluación y compensación, medición del clima laboral, programas de bienestar, así como con planes de capacitación y desarrollo para puestos clave, con un modelo de reconocimiento que consolide el sentido de pertenencia y finalmente su desincorporación por retiro o jubilación, desalineación de objetivos o faltas al Código de Ética.



Elemento de Cumplimiento

- La empresa debe contar con una política de recursos humanos que documente el marco normativo de la gestión del capital humano. Debe registrar su reglamento interior de trabajo ante la Junta de Conciliación y Arbitraje, así como contar con el contrato colectivo de trabajo, contratos individuales con cada uno de sus trabajadores, código de vestimenta y todos los aspectos relacionados con el reclutamiento y selección hasta su desincorporación o retiro.

Mediante la política de recursos humanos, la empresa debe incentivar la productividad, la competitividad, el sentido de pertenencia y la cultura de diversidad, equidad de género e inclusión de personas con capacidades diferentes. Debe fomentar equipos de trabajo en donde los empleados tengan la oportunidad de desarrollar empoderamiento y liderazgo. También debe contemplar la promoción interna como un incentivo de desarrollo, y consolidar una política de incentivos para el logro de objetivos individuales o por área.

- La empresa debe atender todos los aspectos relacionados con las relaciones laborales, como el seguimiento, a través del área de Recursos Humanos, a todos los asuntos relacionados con entorno legal, sobre el control de obligaciones, regulaciones, contratos y juicios. La empresa debe contar con el contrato colectivo de trabajo formalizado con el sindicato, y con los contratos colectivos debidamente depositados ante la Junta de Conciliación de cada ciudad en la que hay representación. También debe instrumentar las comisiones mixtas que establece la Ley Federal del Trabajo.



- En el proceso de captación del talento, la empresa debe realizar un proceso de selección sólido que incluya pruebas psicométricas, estudios socioeconómicos, carta de antecedentes penales, prueba de confianza, estudios médicos con protección de información sensible que evite la discriminación, y el resultado de las recomendaciones laborales y personales. Junto con la información relevante de este proceso, se debe contar con un expediente con la información relevante de la relación empresa-colaborador, comprobantes de estudios, cartas de recomendación, estudios médicos, pruebas, registro en Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), entre otros.

- La empresa debe formalizar un plan integral, enfocado a la capacitación y al desarrollo humano, que incluya las necesidades de formación, programas basados en competencias, programas de promoción interna, identificación de puestos estratégicos, asistencia psicológica para equilibrar la relación vida-trabajo, programas de hábitos saludables y el coaching como herramienta para conducir eficientemente a los colaboradores.

- La empresa debe contar con un sistema de compensaciones y beneficios que incluya el retorno monetario y no monetario entregado a los empleados como intercambio por su tiempo, talento, esfuerzo y resultados. El sistema incluye elementos efectivos para atraer, motivar y retener el talento requerido para el logro de los objetivos.

El plan de compensación debe incluir retribución económica, beneficios, balance, vida-trabajo, evaluación de desempeño, reconocimiento y desarrollo de carrera. El sistema debe ser revisado con periodicidad por el Comité de Evaluación y Compensación y/o por el Consejo de Administración.

- La empresa debe contar con un sistema formal de evaluación del desempeño. Este incluye el cumplimiento de objetivos e indicadores, los requisitos del perfil y su plan de capacitación y desarrollo. La retroalimentación y los compromisos adquiridos por el evaluado deben contar con evidencia para promover una mejora continua en el desarrollo del personal.

- La empresa debe contar con sistema formal de reconocimiento para sus colaboradores por su antigüedad, desempeño y promoción, y por ser promotores de la filosofía corporativa. Los reconocimientos deben ser comunicados a través de eventos, medios de comunicación institucional, reuniones, etc.

- La empresa identifica los puestos clave de la organización que le permitan establecer los planes de sucesión y cartas de reemplazo para el director general, los directores de área o las gerencias con funciones especializadas. Estos planes deben ser evaluados y aprobados por el Comité de Evaluación y Compensación y/o por el Consejo de Administración.

- La empresa debe garantizar el desarrollo organizacional bajo un clima y una cultura positiva, a través de la realización de actividades que fomenten el compromiso y la vinculación emocional e intelectual de las personas con la organización. El clima organizacional deberá ser medido permanentemente, y debe contemplar acciones de mejora y planes de remediación con fronteras de tiempo definidas.

- La empresa debe incluir en el proceso de desincorporación del personal una entrevista formal de salida para identificar problemas de clima o actos irregulares en el trabajo. Debe contar con los formatos de control de salida para entrega de activos, comprobación de gastos, cancelación de seguros y accesos a sistemas de información. Como parte de su responsabilidad social con los empleados, la empresa puede impulsar una política de outplacement para facilitar la reinserción de la persona en el mercado laboral.

- La empresa debe enfrentar las obligaciones laborales al retiro de su personal y generar una política que incluya un plan de pensiones y jubilación. Además, requiere contar con una valuación actuarial que determine el pasivo laboral y que soporte las reservas necesarias para hacerle frente a las obligaciones laborales.

- La empresa debe ser un promotor de la responsabilidad social corporativa y de los principios de responsabilidad social corporativa que atiende, involucrando a la dirección de Recursos Humanos para su ejecución y comunicación.

- El Consejo de Administración se debe auxiliar del Comité de Evaluación y Compensación para validar los siguientes aspectos relacionados con Recursos Humanos:

  - Estructura organizacional con la que opera.

  - Resultado de la evaluación de la dirección general y su equipo directivo.

  - Sistema de evaluación y compensación de la Alta Dirección.

  - Plan de sucesión propuesto para la Alta Dirección.

  - Criterios para la medición del clima laboral y su resultado, así como los planes de remediación.

  - Indicadores operativos y de gestión relacionados con el Capital Humano.

  - Código de Ética, una vez que sea revisado por el Comité de Ética y aprobado por el Comité de Evaluación o el Comité de Auditoría.

- La empresa debe contar con una estrategia formal de comunicación interna y establecer una posición dentro de la estructura del departamento de Recursos Humanos (como la del responsable del sistema de comunicación organizacional) que incluya la utilización de todos los recursos necesarios, para que sea accesible a todos sus colaboradores.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Comunicación y Capital Humano:

- Diversidad, Equidad e Inclusión.

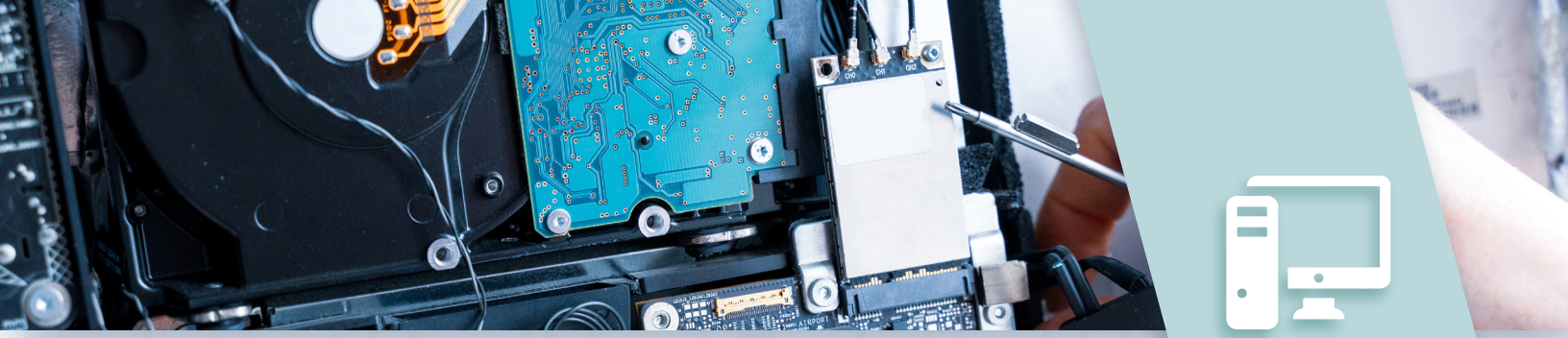
- Priorizar el talento.

- Inteligencia Artificial generativa.

- Crecimiento de empleos digitales.

- Desarrollo de nuevas habilidades.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.

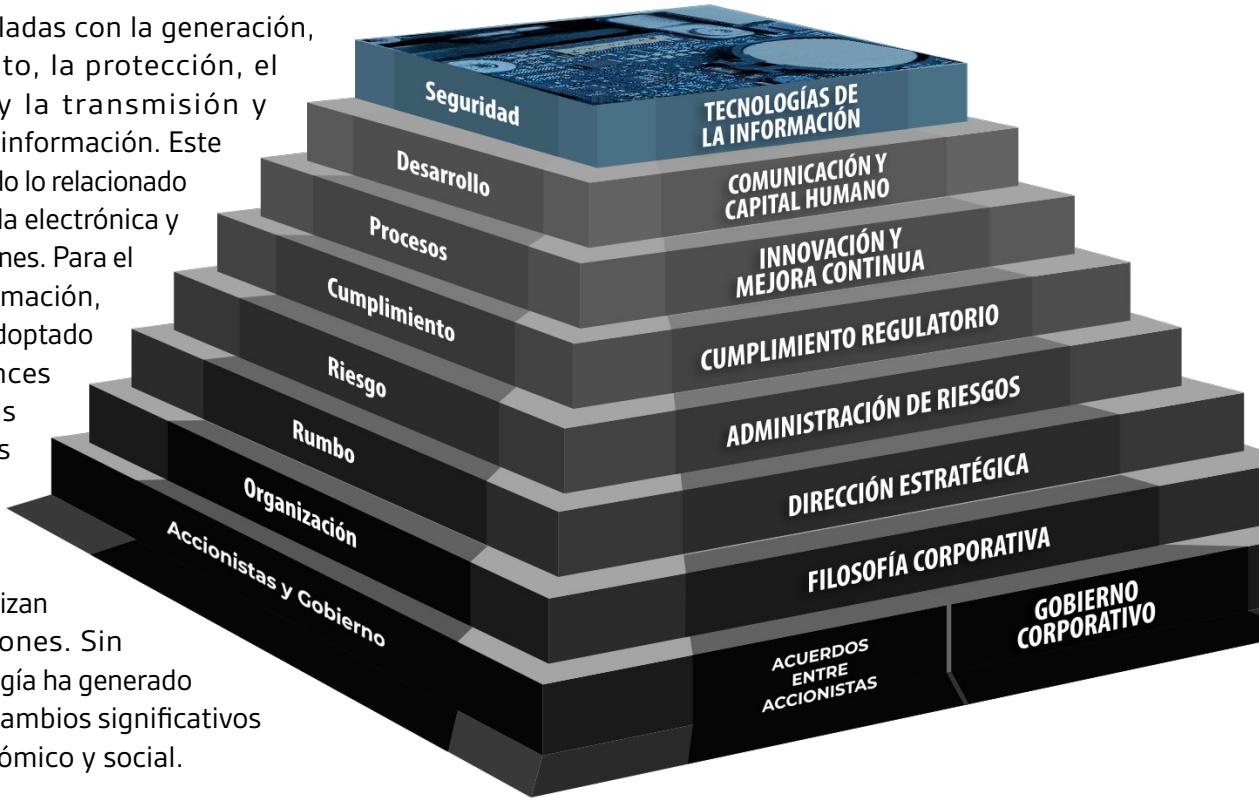


Tecnologías de la Información, TI / seguridad

Gracias a las Tecnologías de la Información (TI), las empresas pueden comunicarse y generar información en tiempo real. Estamos viviendo en una época donde las organizaciones necesitan mantenerse al día, en relación con las nuevas tecnologías, ya que la actualización constante repercutirá directamente en su desempeño. Por eso, manejar adecuadamente las herramientas que logren disminuir sus costos operativos es un asunto de vital importancia, al igual que entregar los productos en menor tiempo y brindar a los clientes un servicio de calidad, con resultados óptimos.

Las TI están vinculadas con la generación, el almacenamiento, la protección, el procesamiento y la transmisión y recuperación de la información. Este concepto integra todo lo relacionado con la informática, la electrónica y las telecomunicaciones. Para el proceso de la información, las empresas han adoptado rápidamente avances tecnológicos como internet, las comunicaciones móviles y los satélites, etc., que fortalecen y agilizan la toma de decisiones. Sin embargo, la tecnología ha generado grandes riesgos y cambios significativos en el sistema económico y social.

Por tanto, se debe formalizar el Gobierno de TI para conformar estructuras que unan los procesos, recursos e información con la estrategia y los objetivos de la empresa. Además, hay que integrar e institucionalizar las mejores prácticas de planificación, organización, adquisición, implementación, entrega de servicios, soporte y monitoreo sobre el rendimiento de las TI para garantizar la calidad, eficiencia y oportunidad de la información que requiere la empresa, y también, así como administrar los riesgos asociados con el uso de la tecnología digital.



Elementos de cumplimiento

- Como parte de la organización y gobierno de TI, la empresa debe proveer las estructuras que unen los procesos, recursos y la información con la estrategia. Necesita contar con una política que formalice la planificación, organización, adquisición, implementación, entrega de servicios, soporte y monitoreo de las TI, que garantice la calidad, eficiencia y oportunidad de la información, así como la forma en que debe administrar los riesgos asociados.

A través del comité de auditoría o su comité especializado de TI, el Consejo de Administración debe involucrar, en la aprobación de políticas y planes de contingencia, el seguimiento a indicadores, incidencias y violaciones a controles y aspectos relacionados con la auditoria al departamento.

- La empresa debe de establecer controles óptimos de seguridad lógica que establezcan restricciones y lineamientos contundentes en su política de seguridad de la información. Dichos controles incluyen un proceso disciplinario y sanciones, los cuales deben registrarse en los contratos (internos y externos) de trabajo. También se debe informar a los empleados e integrantes de su cadena de valor sobre los aspectos incluidos en la política, además de establecer mecanismos de supervisión y cumplimiento.

- La empresa debe aplicar medidas de seguridad física y ambiental en las instalaciones donde procesan información sensible. Necesita implementar controles de acceso a las áreas de proceso de información, así como todas las medidas necesarias para proteger las instalaciones y sus datos, en caso de desastres naturales o intrusiones ilícitas.

- Para la Administración de las comunicaciones y operaciones, la empresa debe documentar diariamente los procedimientos realizados, formalizar los cambios a las instalaciones (comunicaciones) y a los sistemas aplicativos, y segregar deberes para reducir el riesgo de operaciones no autorizadas.



- Debe existir una separación de pruebas, desarrollo, validaciones y operaciones en la implementación de sistemas. Además, se deben aplicar controles de seguridad a los servicios proporcionados por terceras partes.
- Se deben revisar periódicamente los recursos tecnológicos para detectar necesidades de capacidad o prevención de fallas, para formalizar el procedimiento o validación para aceptar la implementación de nuevo sistemas, para detectar o prevenir la entrada de códigos maliciosos, y un plan para realizar respaldos con frecuencia, guardando evidencia de las contingencias.
- Se tienen protocolos de seguridad y recuperación de información. Se mantiene un monitoreo de las actividades de los administradores y operadores, un logging (registro) de auditoría, medios para reportar fallas en los sistemas y procedimientos para atenderlas.
- En la política de TI, la empresa debe documentar el control de acceso a los sistemas de información, así como el proceso de registro de usuarios, el control de acceso y las restricciones en la asignación de privilegios en el sistema.
- Para la Adquisición, desarrollo y mantenimiento de sistemas de información, la empresa debe establecer un procedimiento para determinar qué sistemas deben implementarse, y la configuración para hacer validaciones y detectar datos erróneos en los sistemas.

En la política de TI se debe establecer lo siguiente:

- o Regular el uso de controles criptográficos para la protección de la información, y el uso de llaves para técnicas de criptografía.
- o Los procedimientos para la implementación de software en sistemas operativos.
- o Procedimiento para guardar y respaldar bases de datos de operaciones.
- o Controles de seguridad para acceder al código fuente de las aplicaciones, manteniendo un control de cambios en los desarrollos y procedimientos de prueba.
- o Controles para modificaciones al software o a segmentos del mismo.
- o Acciones o controles por desarrollar, para prevenir fugas de información.
- o Procedimiento para obtener información sobre vulnerabilidades técnicas.

- La empresa debe tener un procedimiento oficial para la administración de incidentes de seguridad. Los reportes se deben realizar a través de los canales de comunicación adecuados y deben informarse a la Dirección. Se debe de informar a los empleados, contratistas y terceros cualquier vulnerabilidad de seguridad sospechosa, o que fue observada en los sistemas y servicios de información.
- La empresa debe de administrar la continuidad del negocio implementando un plan que considere la seguridad de la información, el análisis de riesgos e impactos y planes para mantener o restaurar las operaciones, También necesita asegurar la disponibilidad de la información, de acuerdo a los requerimientos del negocio.
- La empresa debe identificar y documentar todo el marco referencial que incluya el cumplimiento legal sobre los requerimientos estatutarios, regulatorios y contractuales para cada sistema o medio utilizado para la generación de información. Asimismo, debe incluir en su política los lineamientos necesarios para asegurar el cumplimiento de las restricciones legales en el uso del material digital, en lo que se refiere a la propiedad intelectual y en el uso de los productos de software.
- Dentro de la función de TI, la empresa debe de establecer, por lo menos, una actividad para evaluar la infraestructura y capacidad, que ayude

a encontrar deficiencias o potenciales problemas de desempeño, que permita planear con anticipación cualquier cambio a la infraestructura.

- Se cuenta con dispositivos, equipos y sistemas que evalúen constantemente el desempeño del hardware y software, así como de las redes, telecomunicaciones y periféricos para detectar fallas o mal funcionamiento, y para informar a la Dirección sobre la suficiencia en la capacidad de la infraestructura de TI para soportar los servicios planeados a mediano plazo.

- En la empresa debe existir al menos una actividad para definir de los servicios ofrecidos por la función de TI, para diseñar y negociar acuerdos de nivel de servicio, y evaluar la satisfacción del usuario.

- La empresa debe contar con un registro actualizado sobre la administración de activos o equipos relacionados con TI (computadoras de escritorio, laptops, impresoras, etc.), el usuario asignado, la configuración y versiones de software. Los equipos de TI deben de contener un plan de mantenimiento preventivo y correctivo, y contar con las licencias de software necesarias para su operación.

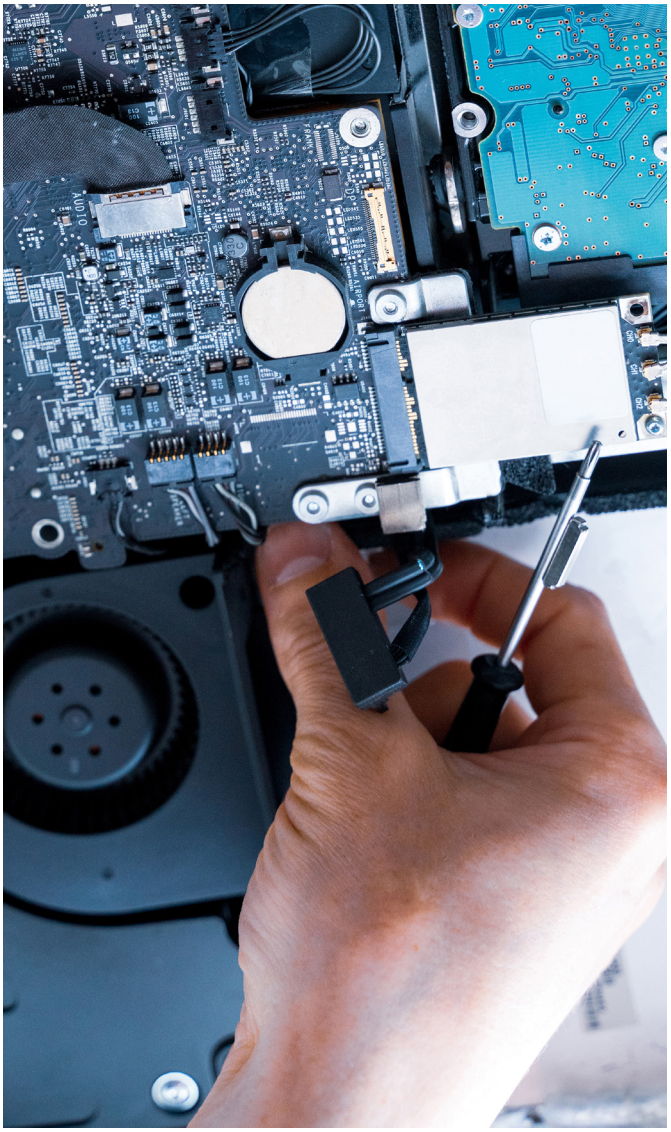
- El departamento de TI debe contar con un plan de capacitación que le permita mantenerse actualizado en tendencias, cambios y modificaciones a los marcos de referencia técnicos y legislativos que regulan las TI.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Tecnologías de la información:

- La ciberseguridad.
- Inteligencia Artificial.
- Tranformación Digital.
- Ciencia de datos.
- Tecnologias emergentes.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.





Supervisión y monitoreo

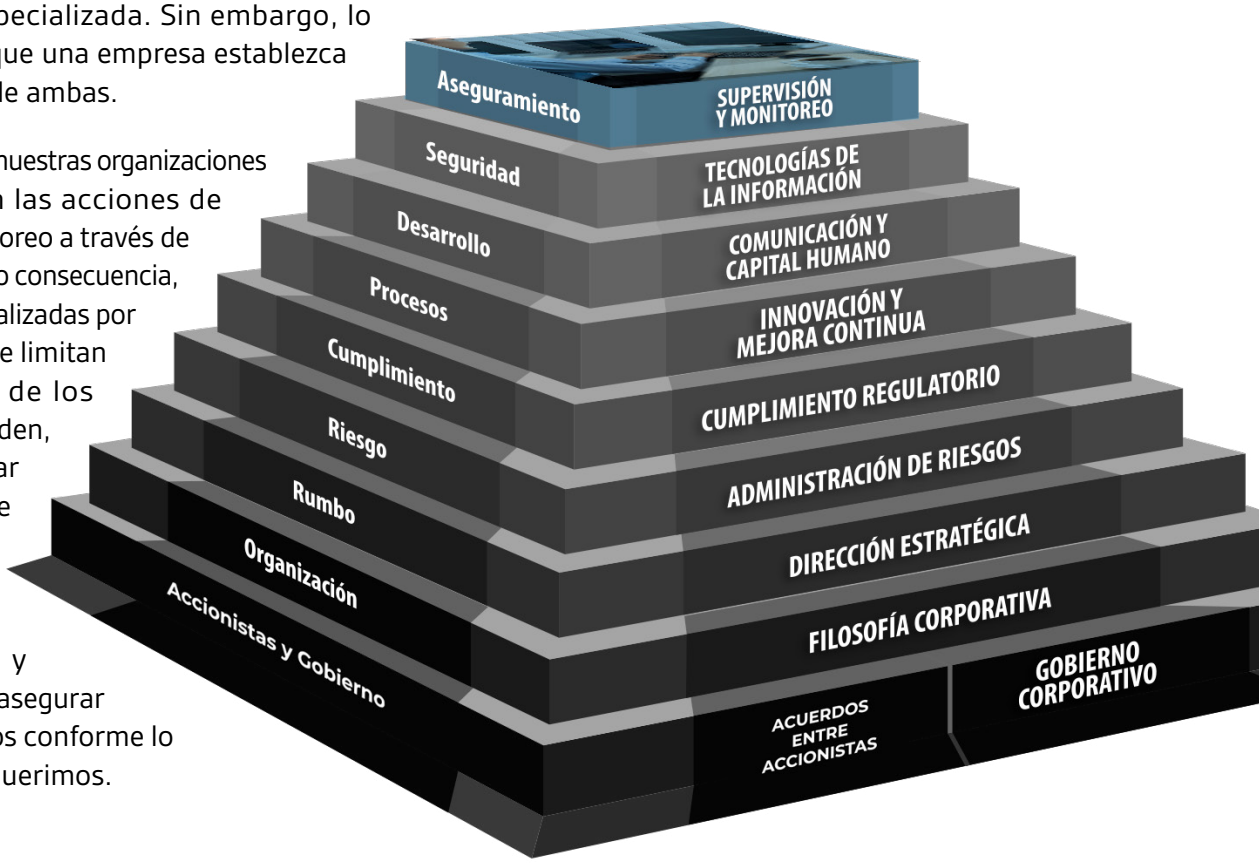
Todas las actividades relacionadas con la gestión empresarial deben ser supervisadas y monitoreadas para de identificar los riegos asociados, las desviaciones de objetivos, indicadores, políticas y lineamientos en cada uno de los procesos del negocio. Esto permitirá reaccionar para corregir o realizar las modificaciones que sean necesarias, si las circunstancias lo ameritan. Así se propicia una cultura de mejora continua.

La supervisión y el monitoreo se realizan a través de actividades de autorrevisión o supervisión permanente. También debe llevarse a cabo por los propios integrantes de la compañía, como parte de las funciones del proceso; o bien a través de intervenciones independientes, realizadas por un departamento de auditoría o firma independiente especializada. Sin embargo, lo recomendable es que una empresa establezca una combinación de ambas.

En la medida en que nuestras organizaciones crecen, se limitan las acciones de supervisión y monitoreo a través de la autogestión. Como consecuencia, las transacciones realizadas por un departamento se limitan al cumplimiento de los objetivos que atienden, y no permite dedicar el tiempo suficiente a monitorear que los procesos, los riegos, las indicaciones y lineamientos, para asegurar que sean ejecutados conforme lo diseñamos o lo requerimos.

La supervisión y el monitoreo representan la última dimensión del Modelo de Gestión Empresarial. Este exhorta a las organizaciones a establecer lineamientos claros de validación y medición sobre los riesgos que pudieran afectar su continuidad, patrimonio, el cumplimiento de sus objetivos o la eficiencia y eficacia operativa.

La responsabilidad de la supervisión y monitoreo recae en el Consejo de administración a través del Comité de Auditoría, cuya responsabilidad es implementar de un sistema formal de control interno, además de asegurar su operación efectiva.



Elementos de Cumplimiento

- La empresa debe contar con un departamento o firma especializada a cargo de la función de Auditoría Interna, para llevar a cabo las actividades de supervisión y monitoreo. En caso de que la función de auditoría se lleve a cabo a través de un esquema de outsourcing o co-sourcing, deben existir contratos formales para regular las condiciones sobre las que se llevará a cabo su ejecución.

- El responsable de la función de Auditoría Interna debe contar con alguna certificación que acrediten sus competencias profesionales y calidad moral. También debe estar afiliado y ser participante activo en asociaciones relacionadas con su profesión.

- La empresa debe evaluar cada uno de los procesos de negocio mediante un programa de trabajo de Auditoría Interna con enfoque integral. Este evalúa los aspectos operacionales, administrativos, legales, financieros y de tecnologías de la información relevantes.

- El programa de Auditoría Interna y el programa anual para el desarrollo e implementación de políticas y procedimientos deben ser revisados por el Comité de Auditoría y aprobados por el Consejo de Administración. Estos incluyen todos los procesos/negocios con mayor incidencia de riesgo (incluyendo fraude) y fechas claras de entrega de los informes.

- Los informes de auditoría de la empresa deben incluir: objetivo, alcance, conclusiones, recomendaciones y (en su caso) plan de acción propuesto; tiempos establecidos; mejoras a la organización o aportación de valor; y apego o desviaciones a las políticas y procedimientos establecidos. Además, deben de ser precisos, claros, concisos, constructivos, completos y oportunos.

- La empresa debe procurar que los estados financieros de la organización sean auditados por una firma especializada de auditoría externa. Para el nombramiento y ratificación del Auditor Externo, el Comité de Auditoría se involucrará para garantizar su independencia, prestigio e imparcialidad, y para dar seguimiento a los compromisos de entrega del dictamen y los avances de la auditoría.

- Los planes de prevención y detección de fraudes (antifraude) que establezca la empresa deben incluir un programa de capacitación para puestos clave, los indicadores y alertas de fraude, y una campaña de promoción de la línea de denuncia ante hechos indebidos.

- El sistema de control incluye diversas estrategias como el Código de Ética, mecanismos de comunicación, programa de reconocimiento a colaboradores que impulsan los valores institucionales, así como matrices y tableros de control con respuesta a los riesgos de fraude, que son tomados en cuenta por las funciones de auditoría interna y externa.

- La empresa debe contar con un Comité Directivo, integrado por el director general y su equipo de dirección, quienes son responsables de atender y dar seguimiento a los aspectos operativos, estratégicos y financieros, así como acuerdos, indicadores, observaciones y a sugerencias de la auditoría interna y externa.

- La empresa debe establecer actividades de supervisión permanente para medir todas las actividades que pueden impedir el logro de los objetivos. Este proceso de supervisión permanente está integrado en todas las actividades operativas de la organización y se debe realizar en tiempo real.

Adicional a los elementos de cumplimiento de este elemento del Modelo de Gestión, se deben contemplar las tendencias y temas clave que están marcando el rumbo en las organizaciones tales como:

Tendencias en materia de Supervisión y Monitoreo

- Análisis predictivo.

- Automatización de la supervisión a través de la IA.

Estas tendencias ofrecen una visión avanzada y actualizada que permitirá las organizaciones a anticiparse a los desafíos del futuro y mantenerse a la vanguardia.



CONSEJO EJECUTIVO NACIONAL DEL INSTITUTO MEXICANO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

Presidente
Angel Contreras Moreno

Secretario
Héctor Álvarez Fontes

Vicepresidente
Alonso Ulloa Vélez

Coordinador del Consejo
Leticia Elizabeth Quezada Loera

IMMPC INSTITUTO MEXICANO DE MEJORES PRÁCTICAS CORPORATIVAS

CONSEJEROS

Ana Paula Nacif
IBM de México

Ana Yessica Sánchez Matus
Consejero Independiente

Arturo Fernández Díaz González
Grupo Gemso

Azucena Marín Díaz
Cuesta Campos Abogados

Carlos Francisco Sedano Martínez
Universidad Iberoamericana

Eugenio Godard Zapata
Consejero Independiente

Gustavo Ariel Berezin
Presidente del Capítulo Ciudad de México del IMMPC

Gustavo Contreras Moreno
Fortane

Hugo Alejandro Pérez Padilla
APV

Jesús Arturo Ascencio Manríquez
GPI Global Practice México

José Claudio Treviño Serrato
Deloitte

Juana Ramirez Bustos
Sohin

Karen Camarena Gutiérrez
Corredores Jalisco

Leonardo Placencia Enriquez
Muebles Placencia

Luz María Franco Ibarra
Foxconn

Ma. Cristina Huerta Sobrino
Universidad Iberoamericana

Marcela Espinoza Muro
Red Incuba

María Paula Calvo de Zocco
Consejera Independiente

Octavio Parga Jiménez
Foxconn

Roberto Parra Gurza
RPG Iniciativas

Rosalba Levy Chaparro
Levy Holding

Sandra Zuluaga Rodríguez
Besteam

Sebastían Figueroa Gasque
Grupo Fullgas

Soyla H. León Tovar
Universidad Panamericana

Verónica Cordero
HR Ratings

MIEMBROS DEL CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Directora
Leticia Elizabeth Quezada Loera

Coordinadora del Centro de Investigación y Desarrollo
Priscila Nuñez López

Rafael Vázquez
Grupo Bolsa Mexicana de Valores

Santiago Salinas
Bolsa Institucional de Valores

Ana Cardoso
Bolsa Institucional de Valores

Alberto Ibarran
Bosh

Claudia Acedo
Caffenio

Claudia Assam
Ganfer

Concita Galindo
Grupo Pinsa

Dulce Ramirez
Foxconn

Jorge Bustamantes
Pueblo Bonito

Juana Ramirez
SOHIN

María del Pilar Fernández
Grupo Parroquia

Adrián Hagelsieb
Innovarum Tecnologies

Cecilia Carrasal
BASC Occidente de Mexico

Diego Guzman
Ayuntamiento de Zapopan (reto Zapopan)

Gabriela Zavala
Franquicia tu negocio

Juan Aumada
BASC Occidente de Mexico

Oscar CIsneros
Tecnologías CIDI

Silvia Zavaleta
Onexpo

Verónica Cordero
HR Ratings

Alejandro Arreola
Protivity University

Eugenio Godard
Consejero Independiente

Guillermo Larrea
Jones Day

Paloma Aramburo
Abogadas MX

Monica Ortega
WCA

Jesús Ascencio
Global Practice International (GPI)

Karina Orea
Colectivo empresarial Hebbiana SAS de CV

Francisco Urrutia
ITESO

Gerardo Ramirez
Colegio Corredores

Giselle Fregoso
UNIVA

Guillermo Pérez
ITESO

Juan Carlos Arambula
Universidad Autonoma de Guadalaja

Jorge Valencia
Instituto Latinoamericano de la Franquicia

José Manuel Quintero
Centro Universitario de Ciencias Economico Administrativo

Leopoldo Figueroa
Escuela bancaria Comercial EBC

Ma. Cristina Huerta
IBERO

Omar Rojas
Universidad Panamericana

Soyla Leon
Universidad Panamericana

CIDIMMPC
Centro de Investigación y Desarrollo

EQUIPO DE TRABAJO CID

Líder del Proyecto
Leticia Quezada

Coordinación del Proyecto
Priscila Núñez

Orientación y Guía
Angel Contreras
Gala Georgina Contreras

Difusión
Miembros del CID
Miembros del CEN
Aliados Estratégicos

Validación
Consejo Ejecutivo Nacional, CEN
Miembros del CID

Dirección General
Carmen Contreras

Comunicación, Arte y Diseño
Soulsay Creative Studio

Coordinación Creativa
Claudia García

Editorial, Diseñador
Sofía Mejía

Content, Editor Multimedia
Alex Legba

Social Media
Frida Méndez

CIDIMMPC

Centro de Investigación
y Desarrollo

cid.immpc.org.mx



IMPULSADO POR:

Global Practice International.
Best Practices Management

globalpractice.com.mx